



## RESULTADOS

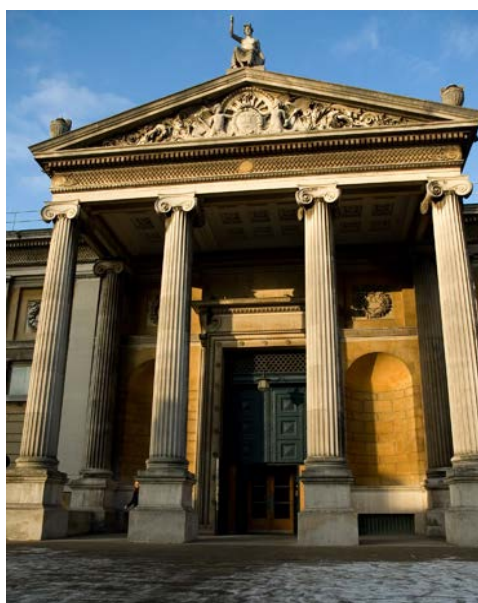
### R04.- Valoración del proyecto y el recurso cultural

Resumen	
TÍTULO:	R04.- Valoración del proyecto y el recurso cultural (v. 2.0)
RESUMEN:	<p>En este documento se analizan los aspectos relativos al valor del recurso patrimonial y del propio proyecto de investigación, centrado (inicialmente) en tres ámbitos:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) La colección paleontológica.</li><li>2) El museo y la repercusión en la ciudad.</li><li>3) El yacimiento.</li></ol>
REDACCIÓN Y REVISIÓN:	María Álvarez Ana Ferrero
FECHA:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Versión inicial (v.1.0) → julio de 2022</li><li>• Versión final (v.2.0) → diciembre de 2022</li></ul>
REPOSITORIO:	<a href="http://hdl.handle.net/10810/58547">http://hdl.handle.net/10810/58547</a>

 <p>Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea</p>	<p>Matematika Aplikatua Saila Departamento de Matemáticas Aplicada</p>	<p><b>Escuela de Ingeniería de Vitoria-Gasteiz</b> C/ Nieves Cano, 12. 01006, Vitoria-Gasteiz Tfno: +34 945 01 3220 e-mail: <a href="mailto:alvaro.rodriquezm@ehu.eus">alvaro.rodriquezm@ehu.eus</a></p>
 <p>Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea</p>	<p>Politika Publikoak eta Historia Ekonomikoa Saila Departamento de Políticas Públicas e Historia Económica</p>	<p><b>Facultad de Economía y Empresa</b> Avda. Lehendakari Agirre, 83. 48015, Bilbao Tfno: +34 946 01 7097 e-mail: <a href="mailto:maria.alvarezsainz@ehu.eus">maria.alvarezsainz@ehu.eus</a></p>

## 1.- Introducción<sup>1</sup>

Desde la Antigüedad, la élite que detentaba el saber y, por tanto, el poder (realeza, aristocracia, iglesia, burguesía) impulsaron la creación de museos atesorando piezas producto de los botines de guerra: el palacio del rey Nabucodonosor en Babilonia; la Biblioteca de Alejandría y las tumbas de los faraones en Egipto; los museos de los templos en Grecia; las colecciones privadas de cónsules y emperadores en Roma. Esta tendencia continuó durante la Edad Media, el humanismo renacentista y la Edad Moderna, en la que surgen nuevas tipologías: jardín arqueológico, jardín botánico, galería artística y museo de reproducciones y se consolidan tres tipologías museísticas: el museo de arte, el museo de ciencias naturales y el museo arqueológico (EVE, 2022).



Museo Ashmolean (Oxford)

El Museo Ashmolean de arte y arqueología es el primer museo universitario público abierto regularmente al público (1683), su fin fue exhibir las colecciones de la familia Tradescant. Se caracterizó por su carácter enciclopédico, al igual que los dos museos, hoy más famosos de ese período: el Museo Británico (Londres, 1759) y el Louvre (París, 1793). Todos ellos fueron iniciativas gubernamentales derivadas, en el primer caso, de la adquisición de tres colecciones privadas y, en el segundo caso, de la “democratización” de las colecciones reales (Lewis, 2006).

El Consejo Internacional de Museos (ICOM: *International Council of Museums*) es la única asociación internacional independiente y no gubernamental que trabaja a favor de los museos y sus profesionales, y desde su creación en 1946 ha ido modificando la definición de museo para adaptarla a la realidad de la institución. En 2022 aprueba una nueva definición<sup>2</sup>:

«Museo es una institución sin ánimo de lucro, permanente y al servicio de la sociedad, que investiga, colecciona, conserva, interpreta y exhibe el patrimonio material e inmaterial. Abiertos al público, accesibles e inclusivos, los museos fomentan la diversidad y la sostenibilidad. Con la participación de las comunidades, los museos operan y comunican ética y profesionalmente, ofreciendo experiencias variadas para la educación, el disfrute, la reflexión y el intercambio de conocimientos»<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Deseamos mostrar nuestro agradecimiento a José-Carmelo Corral, técnico del MCNA por la atención que nos prestó durante la visita que realizamos al Museo.

<sup>2</sup> Asamblea General Extraordinaria del ICOM, sesión del 24 de agosto 2022.

<sup>3</sup> A lo largo de tiempo las definiciones de museo cambian, Brow (2017) hace un repaso, desde la delimitación de los países anglosajones hasta la evolución de los museos, el “museo sin muros” y el “museo virtual”.

De ella se deducen las principales funciones de los museos:

- a) Coleccionar.
- b) Conservar/Restaurar.
- c) Investigar.
- d) Educar.
- e) Divulgar.
- f) Exhibir.
- g) Emocionar/deleitar.

La aportación del sector museográfico a la sociedad es inestimable, el impacto económico, impacto social, impacto cultural, todo ellos quieren ser reducidos a un valor, quizás en el deseo de justificar con cifras ante la Administración la necesidad de invertir en cultura. Desde la perspectiva economía se intenta cuantificar la contribución, directa, indirecta o inducida en términos de Producto Interior Bruto (PIB), empleo, inversión... Sin embargo, la valoración es mucho más compleja, y no tan solo porque estas variables tengan unos límites claramente delimitado para medir el bienestar, sino también en cuanto a cómo estimar el resto de impactos, por ejemplo, el educacional:

- La educación cultural en el comportamiento adulto futuro.
- Las decisiones informadas de los individuos, en su propio bienestar, y sus externalidades en el bienestar social.
- Las visitas no presenciales que posibilita la innovación tecnológica.
- ...

Al mismo tiempo, la necesidad actual de la protección medioambiental ante el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, y la contaminación es una oportunidad que tienen los museos de ciencias de la naturaleza para posibilitar afrontar los retos del presente y del futuro, fomentar una cultura científica, dar apoyo a la investigación y a la docencia.

Esta aportación de los museos de historia natural se sintetizó por el Simposio Buffon (Paris, octubre 2007) en su mensaje de conclusión:

«La ciencia es vital para la gestión sostenible de la biodiversidad y los ecosistemas y, mediante la misma, para la supervivencia de la población humana en este planeta. Las instituciones de historia natural realizan cuatro contribuciones vitales:

- Son los principales depósitos de muestras científicas en las que, en última instancia, se basa la comprensión de la variedad de la vida.
- Mediante una investigación de vanguardia, amplían el conocimiento de la estructura y la dinámica de la biodiversidad en el presente y en el pasado.
- Mediante asociaciones, y mediante programas de formación y desarrollo, aumentan la capacidad global para gestionar retos medioambientales actuales y futuros.
- Son un foro para el compromiso directo con la sociedad civil, la cual es indispensable para ayudar a provocar aquellos cambios de comportamiento de los que dependen nuestro futuro común y el futuro de la naturaleza».

Hoy, plenamente en vigor, aún más si cabe, Doug Gurr (2022), Director del Museo de Historia Natural de Londres resaltaba esa labor en el Primer Foro Internacional de Museos de Ciencias Naturales:

«Somos unas de las pocas instituciones que podemos y debemos inspirar a las personas para que les importe el medio ambiente y actúen en consecuencia (...) Nosotros hemos redefinido nuestra estrategia tanto en el plano científico como educativo para priorizar este objetivo por encima de todo, con el fin último de que los ciudadanos se conviertan en defensores del planeta, al comprender los riesgos y los desafíos del clima y la biodiversidad».

En definitiva, los retos ambientales pasan ineludiblemente por una solución cultural y en ella los museos de ciencias naturales van a ser esenciales.

Siendo el patrimonio de los museos tan importante para entender pasado, presente y futuro, el Museo de Ciencias Naturales de Álava (MCNA) debe dotarse de las competencias que le ayuden a cumplir sus cometidos, y en paralelo contribuir a la capitalización de su «saber hacer», en términos de creación de riqueza para el territorio.

## **2.- Objetivos y metodología**

El Museo de Ciencias Naturales de Álava es el referente en su ámbito de conocimiento para el territorio histórico en el que se ubica, y su entorno. Siendo la notable colección de dientes de dinosaurio terópodo que posee sirve como estudio de caso en la evaluación de la utilidad de las herramientas estadísticas para la clasificación y contextualización de colecciones patrimoniales (Proyecto Vital-21) sólo un ejemplo más de la riqueza de fondos depositados relativos a diferentes áreas de la ciencia.

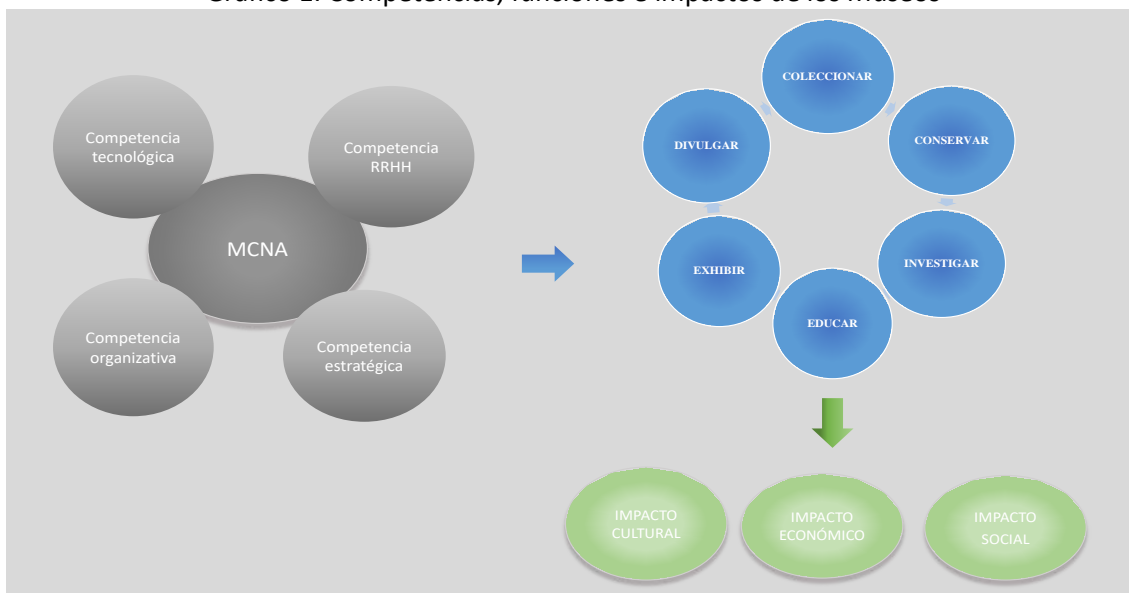
El fondo museográfico de dientes no está expuesto al público, y solo es accesible para fines de investigación, de ahí que surja la necesidad de acercarlo al público; los resultados de la investigación, la colección digitalizada de dientes (los modelos 3D y las fotografías de detalle) serán accesibles en el Archivo Digital para la Docencia y la Investigación de la Universidad del País Vasco (ADDI) y las copias físicas quedarán a disposición del Museo.

La conexión entre investigación y sociedad a través del museo da pie a analizar de cerca la institución, estudiar su idoneidad en la función de mediador/interlocutor (y en paralelo, al resto de cometidos), así como la adaptación a las nuevas demandas y actitudes de la población en relación con el consumo cultural. El valor de conexión, junto al resto de valores atribuidos a los museos, valor de la colección, valor educativo, valor económico y valor de la experiencia (DSP-groep on behalf of the Netherlands Museums Association, 2011) colocan al Museo en el centro del estudio a fin de diagnosticar la situación actual —¿Qué es?, ¿Cuáles son sus competencias para generar esos valores? —, abriendo el camino para poder precisar su futuro —¿Qué debería ser? y ¿Cómo debería conseguirse? —.

El análisis estratégico es un requisito previo para que cualquier organización gane en eficiencia y eficacia. Sin él, será difícil que conozca para qué objetivos trabaja o cómo alcanzarlos. El paso inicial es la identificación de los recursos (tangibles e intangibles), así como las capacidades y,

con ello, concluir sobre la competencia tecnológica, organizativa, de personal y estratégica de la entidad, en este caso el MCNA. Las competencias que posea son las responsables de que lleve a cabo con éxito las funciones que asume -preservar, incrementar y divulgar el patrimonio natural y el conocimiento científico-. Y ese cumplimiento es el que propicia y desarrolla un impacto cultural, económico y social en el territorio (Gráfico 1).

Grafico 1. Competencias, funciones e impactos de los Museos



Fuente: Elaboración propia.

A la vista del diagnóstico quedaría abierta una labor de reflexión para formular los objetivos que deberán ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo; así como las estrategias para su consecución. El presente estudio no aborda esta última fase, por una parte, dado que queda fuera de los objetivos inicialmente planteados y, por otra parte, debido a que no se dispone de la información necesaria para abordarlo.

La importancia del patrimonio cultural y científico del MCNA no se corresponde con el grado de conocimiento que el público tiene de él. Esta percepción inicial queda más tarde refrendada por la documentación consultada. De ahí la necesidad de estudiar el porqué de la situación. Si se considera que los elementos de marketing y comunicación multiplican la visibilidad de la empresa, ayudan a transmitir al público lo que realmente quiere la entidad, y que estos aspectos han sido habitualmente descuidados por las instituciones públicas, más aún las de aquellas sin ánimo de lucro, se justifica que se aborde esta dimensión.

### **3.- Museos de la Comunidad Autónoma del País Vasco**

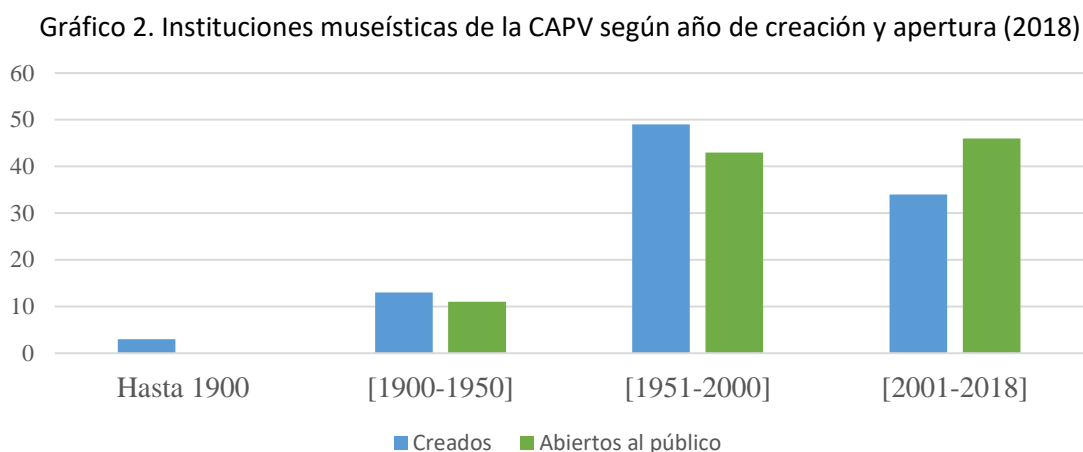
En 1975, la situación de los museos en Vizcaya y Guipúzcoa era muy deficiente, los pocos existentes fueron creados por los ayuntamientos y las Diputaciones. Durante la Dictadura, las políticas museísticas fueron «mínimas» y siempre al servicio del régimen nacional y católico impuesto por el franquismo (Bolaños, 2001). El caso de Álava es diferente, su sistema aforado permitía que la Diputación alavesa ejerciera todas las competencias en materia de cultura, lo que permitió la creación de un mayor número de museos que en los otros territorios.

La creación del Consejo de Cultura de la Diputación Foral de Álava marcó el prelude del nacimiento del primer museo en la provincia, el Museo Provincial (1942), el cual se ubicó en el Palacio de Augustí-Zulueta, haciendo las veces de Archivo Provincial y biblioteca y reuniendo colecciones de arte y arqueología (Arregui y Martín, 2016). A medida que las colecciones aumentaban —donaciones y compras— se abre la necesidad de ir buscando otros espacios de exposición, en 1966 el museo de Bellas Artes permanece en el Palacio (que se denominó Casa Álava), y los Museos de Arqueología y Armería compartieron espacio en el Palacio Gobeo-Guevara-San Juan, en 1975, finalmente se independizan (Ortiz de Urbina, 2003).

La instauración del régimen de las Comunidades Autónomas vino unida a la descentralización cultural y, con ella, al inicio del desarrollo legislativo museológico y el nacimiento de muchos museos que suplen la carencia existente<sup>4</sup>. En 1990 el Gobierno Vasco toma la iniciativa, que hasta entonces no había tenido, y organiza el panorama museístico. Para ello se aprueba por unanimidad la Ley 7/1990, de 3 julio de Patrimonio Cultural Vasco<sup>5</sup>, que estableció la organización del sistema de museos de la Comunidad Autónoma y define el patrimonio cultural vasco como:

«la principal expresión de la identidad y el más importante testigo de la contribución histórica de este pueblo a la cultura universal. Este patrimonio cultural es propiedad del pueblo vasco».

El Gráfico 2 muestra los museos y colecciones censados según la fecha de creación y apertura.



Fuente: GV/EJ. Departamento de cultura y política lingüística (2018).

Nota: El Gobierno Vasco incluye como Instituciones museísticas los museos, los centros de interpretación, las exposiciones permanentes, los lugares históricos y los parques culturales.

En la actualidad (2022), existen 88 instituciones museísticas repartidas por la geografía vasca. En concreto, Álava cuenta con 17, Vizcaya 31 y Guipúzcoa 40 (Tabla 1). Cada territorio parece enfocarse hacia una tipología y, aunque no se trate exactamente de una «especialización», sí que puede sugerirse un cierto predominio.

<sup>4</sup> La ley de Territorios de 27/1983, de 25 de noviembre, de *Relaciones entre las Instituciones Comunes de la Comunidad Autónoma y los Órganos Forales de sus Territorios Históricos* (BOPV núm. 182, de 10 de diciembre de 1983) otorga la competencia museística a las Diputaciones, por lo que Vizcaya y Guipúzcoa se equiparan a Álava.

<sup>5</sup> BOPV núm. 157, de 06 de agosto de 1990.

Tabla 1. Instituciones museísticas de la CAPV según tipología (2022)

MUSEOS				
	ÁLAVA	VIZCAYA	GUIPÚZCOA	CAPV
Arte	3	5	5	13
Historia	1	8	5	14
Etnográfico	3	2	8	13
Religión	1	2	1	4
Artesanía	1			1
Marítimo		4	4	8
C. Naturales	2	1	5	8
Gastronomía	3	1	2	6
Otros	3	8	10	21
	17	31	40	88

Fuente: Elaboración propia a partir de GV/EJ. Departamento de cultura y política lingüística (2018).

Nota: El Gobierno Vasco incluye como Instituciones museísticas los museos, los centros de interpretación, las exposiciones permanentes, los lugares históricos y los parques culturales.

Así, por ejemplo, la riqueza del patrimonio arqueológico de Álava, la ciudad romana de Iruña-Veleia, el poblado de la edad de hierro de Hoya, el parque megalítico de Legaire..., incide en el sesgo de este territorio por la arqueología.

Por el contrario, las instituciones relacionadas con el pasado industrial son más frecuentes en Vizcaya —Museo memorial cinturón del hierro, Museo de la minería, Ferrería del Pobal...— y también las relacionadas con las Bellas Artes, representadas en su capital por el Museo Guggenheim y el Museo de Bellas Artes.

Las entidades más numerosas en Guipúzcoa también se vinculan con los sectores económicos tradicionales del territorio: siderurgia y máquina-herramienta —Urrelur-Museo de minerales y fósiles de Urretxu, Museo de máquina herramienta, Valle del hierro-Fundación Lenbur, Museo de máquina-herramienta de Elgoibar—, así como los productos de la tierra o del mar —Sagardoetxea-Museo de la Sidra Vasca sector del mar, Ecomuseo de Larraul, Ecomuseo de Larraul, o Albaola-La factoría marítima vasca—.

El número de visitas a las instituciones museísticas vascas en 2018<sup>6</sup> fue de 3.175.103, la mayoría de ellas acudieron a los museos de Bellas Artes, 49,83%, mientras que los Museos de Ciencias Naturales e Historia Universal solo recibieron al 0,73%. (Tabla 2).

<sup>6</sup> Último informe publicado por Departamento de cultura y política lingüística del Gobierno vasco (2018) (<https://www.euskadi.eus/informes-estadisticos-de-museos-y-colecciones/web01-a2muszen/es/>)

Tabla 2. Número de visitas a las instituciones museísticas de la CAPV según categoría (2018)

NATURALEZA	VISITANTES	
	VALOR	%
Bellas Artes	1.582.174	49,83
Generales	491.993	15,50
Ciencia y Tecnología	307.512	9,69
Especializados	259.275	8,17
Otros	120.821	3,81
Arte Contemporáneo	96.372	3,04
De Sitio	94.993	2,99
Históricos	88.497	2,79
Arqueológicos	67.443	2,12
Etnografía y Antropología	40.185	1,27
Ciencias Naturales e Historia Universal	23.255	0,73
Casa-museo	2.583	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>3.175.103</b>	<b>100</b>

Fuente: GV/EJ. Departamento de cultura y política lingüística (2018).

Nota: El Gobierno Vasco incluye como Instituciones museísticas, los museos, los centros de interpretación, las exposiciones permanentes, los lugares históricos y los parques culturales.

#### **4.- Museo de Ciencias Naturales de Álava (MCNA)**

Un museo de ciencias naturales es un centro de investigación, educación y divulgación de conocimientos científicos sobre recursos naturales, custodia colecciones científicas relativos a todos los grupos de animales y flora actuales y extintos, y juega un importante papel en la comprensión de la biodiversidad, la evolución de las especies, la genética y el cambio climático (EVE, 2017).

En la CAPV existen ocho instituciones relacionadas con las ciencias naturales. En Álava, el Museo de Ciencias Naturales de Álava (MCNA) y el Museo del Agua de Sobrón (Lantarón); en Vizcaya, una única institución, el Museo de Ciencias Naturales Hontza (Mañaría) y Guipúzcoa registra 5 elementos museísticos: la Ekoetxea (Azpeitia), ¡Eureka! Zientzia Museoa (Donostia. San Sebastián), la Exposición permanente de Mariposas del Mundo (Irún), Luberri. Centro de Interpretación Geológica (Oiartzun) y Urrelur-Museo de Minerales y Fósiles (Urretxu) (Tabla 3).

Tabla 3. Instituciones museísticas relacionadas con las Ciencias de la Naturaleza en la CAPV

ÁLAVA	VIZCAYA	GUIPÚZCOA
Museo de Ciencias Naturales de Álava	Museo de Ciencias Naturales Hontza	Ekoetxea Azpeitia
Museo del Agua de Sobrón		Eureka! Zientzia Museoa
		Exposición permanente de Mariposas del Mundo
		Luberri. Centro de Interpretación Geológica
		Urrelur. Museo de Minerales y Fósiles

Fuente: GV/EJ. Departamento de cultura y política lingüística (2018).

Nota: El Gobierno Vasco incluye como Instituciones museísticas los museos, los centros de interpretación, las exposiciones permanentes, los lugares históricos y los parques culturales.



El Museo de Ciencias Naturales de Álava (MCNA) ubicado en Vitoria-Gasteiz, es una de las ocho instituciones museísticas de Ciencias de la Comunidad Autónoma del País Vasco y uno de los cinco museos que integran la red foral de museos dependiente del Departamento de cultura y deporte de la Diputación Foral de Álava (DFA).



Fuente: Diputación Foral de Álava.

Desde su creación, tiene su sede en un edificio situado en el casco histórico de la ciudad, en concreto, en la Torre de Doña Ochanda, edificio del siglo XV convertido en casa palaciega en el XVI por la familia Iruña. El paso del tiempo y sus diferentes usos —desde vivienda hasta almacén— supusieron un deterioro del edificio, el cual se reconstruye en 1971. Transcurrida más de una década, emprende la última remodelación con un destino claro, dedicarse a las ciencias naturales y, con ello, pasa a formar parte de una política urbana de recuperación del patrimonio; a la vez de creación de museos en entornos degradados<sup>7</sup> (Taján, 2002, Layuno, 2004; Díaz Balerdi, 2011). Su inauguración como museo dependiente del departamento de Cultura de la Diputación Foral de Álava fue el 16 de mayo de 1986, lo que le convierte en uno de los museos de ciencias naturales más tempranos, no solo de la CAPV, sino del Estado.

El MCNA dispone de una amplia oferta museográfica: 16.860 piezas de botánica, paleontología, mineralogía y zoología, así como un importante fondo bibliográfico. Las revistas científicas de carácter periódico superan el millar de títulos (Corral, 2020). Sin embargo, solo un pequeño porcentaje de las colecciones se exhibe en las salas del museo, aproximadamente un 3,55%. El Museo necesita una modernización y renovación, pero especialmente una expansión para conservar y exhibir su fondo.

<sup>7</sup> Una gran parte de los edificios destinados a museos y colecciones en la CAPV tuvieron otros usos en el pasado.

Las piezas del fondo propiedad del Museo proceden de recolecciones (52%), adquisiciones (14%) y donaciones (34%); el periodo 1990-2000 fue el más activo, 8.509 nuevas piezas pasan a integrar el fondo, y los años siguientes crece más lentamente (Tabla 4).

Tabla 4. Colección paleontológica del MCNA. Valor y tasa de crecimiento anual acumulativa (%)

AÑO	1986	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2020	2022
FOSILES	884	1459	5495	10068	13182	14239	15333	16574	16860
%	13,34	30,37	12,87	5,54	1,55	1,49	1,57	0,34	8,53

Fuente: Elaboración propia a partir de Corral (2022)

Las colecciones se dividen en tres grandes secciones repartidas en tres salas situadas en la primera y segunda planta de la Torre: la primera planta se dedica a las ciencias de la tierra, *Geología* (Petrología, Mineralogía, Paleontología de vertebrados, Paleontología de invertebrados y Geología general), la segunda planta acoge las exposiciones de *Botánica* (Botánica criptógama y Botánica fanerogámica) y *Zoología* (Zoología de invertebrados y Zoología de vertebrados), además de una sala para exposiciones temporales.



Fuente: MCNA

La crisis ambiental marca un punto de inflexión en la preocupación de la sociedad por las ciencias naturales y, en este punto, la intervención de los museos resulta esencial para ayudar en la comprensión del mundo y en la toma de decisiones informadas sobre el modo de vida de los ciudadanos. Por ello, llegar a un número cada vez mayor de visitantes se vuelve prioritario.

Sin embargo, se deduce que el MCNA es poco frecuentado atendiendo a: (i) los visitantes de entidades museísticas de la CAPV agregados por tipología (Tabla 2); (ii) los visitantes durante los meses de verano (julio y agosto) antes (2019) y después de la pandemia (2020-2021) (Tabla 5), y (iii) la valoración que el Plan estratégico de legislatura de Álava 2015-2019 realiza sobre el

conocimiento de las programaciones museísticas y las actividades de la red de museos alaveses<sup>8</sup>.

Tabla 5. Número de visitantes de los elementos museísticos\* de la red foral de museos de Álava durante julio/agosto\*\*

	Armería	Bibat	B. Artes	MCNA	La Hoya	Iruña-Veleia	TOTAL
2019	2.981	11.816	3.639	3.144	1.210	569	23.359
2020	-	-	-	-	-	-	13.859
2021	3.383	14.815	3.447	2.794	1.772	744	26.955
2022	2.892	11.332	3.194	3.144	940	547	22.652

Fuente: Norte Express

Nota\*: BAT, Bellas Artes, Ciencias Naturales, Armería y los yacimientos de La Hoya e Iruña-Veleia.

Nota\*\*: Únicos datos disponibles.

## 5.- Análisis estratégico

Desde la perspectiva económica se considera imprescindible realizar un análisis estratégico que permita conocer del museo; los porqués de su situación actual, las debilidades y las fortalezas que presenta, las oportunidades y las amenazas a las que se enfrenta para definir objetivos factibles y realistas; así como las líneas de actuación para conseguirlos.

La elaboración de un plan no es fácil ni rápida; se trata de un informe que exige estudio, reflexión, análisis, innovación y experiencia, teniendo como finalidad última la optimización y potenciación del rendimiento del MCNA.

El Plan Director del Museo, los informes anuales, las memorias de actividades, la información institucional, económica, etc., forman parte de la documentación imprescindible para abordar el estudio, al igual que la valiosa colaboración de la Dirección, el Comité ejecutivo y los empleados del Museo. Desafortunadamente, no se ha podido acceder a ningún tipo de información ni cualitativa ni cuantitativa, lo que habría influido en un mayor y mejor conocimiento del objeto de estudio, enriqueciendo el análisis y las conclusiones. Sin embargo, la dificultad de acceso a esta información también es un dato relevante que deja ver con claridad cierto retraso del museo para adaptarse al ritmo de evolución de las demandas de la sociedad y, por ello, la imperiosa necesidad de plantear cambios que le permitan afrontar con éxito los retos.

### 5.1.- Diagnóstico previo

Las fases de la gestión estratégica se adaptan a la institución objeto de estudio: el MCNA, entidad cultural sin fines de lucro que aporta a la sociedad servicios culturales, educativos y de investigación. El punto de partida es conocer la gobernanza porque política de gestión y política cultural van íntimamente unidas (Rius, 2013), asimismo es necesario tener en cuenta la situación actual del Museo.

---

<sup>8</sup> «En general, las diferentes programaciones museísticas y las actividades que se realizan en el Museo de Armería, el Museo de Bellas Artes, el Museo Bibat-Arqueología, el Museo Fournier de Naipes, y el Museo de Ciencias Naturales son profusas y variadas, pero poco conocidas. Por este motivo, los programas de difusión cultural que se vayan a implementar en el futuro deberán garantizar una atención especial con la promoción de la red de museos y en la coordinación adecuada de las mismas» DFA-AFA (2014: 26).

### 5.1.1 Gobernanza

Un museo es un ente complejo en sí mismo, con independencia del tamaño o del contenido de su(s) colección(es), las funciones a satisfacer son múltiples y conllevan la necesidad de un buen gobierno, esto es un proceso de toma de decisiones y de implementación que cumpla una serie de principios entre los que se encuentran la participación, la responsabilidad, la transparencia, ajuste a la legalidad, equidad, eficacia y eficiencia; regirse por un conjunto de normas que incluyen entre otros la gestión de los recursos humanos, los principios y procedimientos de conservación, o el código de conducta.

- Organización interna

Los modelos de organización interna de los museos son diferentes en función del tamaño, las necesidades, o los recursos disponibles. El MCNA es una entidad «pequeña» con una organización aparentemente básica y jerárquica, formada por (i) La Dirección del museo, (ii) El Servicio de documentación, colecciones e investigación<sup>9</sup>, (iii) Otro personal (administración, vigilancia,...). La entidad depende del Servicio de Museos y arqueología del Departamento de cultura y deporte de la DFA.

La Dirección del museo y el Comité ejecutivo, Consejo, Consorcio (se denominará genéricamente órgano de gobierno) deben tener bien definidas sus funciones, y su relación con el fin de asegurar que se lleven a cabo los compromisos adquiridos, y con ello los objetivos acordados.

El órgano de gobierno es el depositario de las colecciones, los bienes, los locales y cualquier otro recurso, su papel es mantener y proteger las colecciones, así como hacerlas accesibles al público. También establece las políticas que orientan a la institución y delega su aplicación en un alto directivo responsable del cumplimiento del mandato<sup>10</sup>.

El/la Director/a asume, a priori, el liderazgo en la implementación de políticas, y su revisión, es el encargado de la gestión diaria del museo y sus empleados (y el Comité no debería inmiscuirse en ellas), y siendo uno de los máximos concededores del museo, prioriza las actividades a realizar.

El Servicio de apoyo a los museos de la Dirección del patrimonio y museos del Ministerio de cultura canadiense (2010) delimita las áreas de intervención de cada parte (Dirección y Comité), y aconseja unas prácticas útiles (Tabla 6).

---

<sup>9</sup> La investigación en un museo de ciencias naturales precisa de personal cualificado y suficiente para llevar a cabo, la prospección, excavación, preparación y restauración, la identificación y clasificación y el registro y almacenamiento de las piezas para su posterior exhibición y/o estudio.

<sup>10</sup> El Decreto foral 9/2022, del Consejo de Gobierno Foral de 22 de febrero (BOTHÁ núm. 26 de 2 marzo) en su artículo 12 especifica las funciones del Servicio de museos y arqueología.

Tabla 6. Recomendaciones sobre la gestión de la Alta Dirección y su desempeño en el MCNA

RECOMENDACIONES	MCNA
Redactar un documento escrito sobre las funciones y responsabilidades de los miembros del órgano de Gobierno.	nd
Precisar la función del Presidente del Órgano de Gobierno y los límites en el ejercicio de sus facultades.	nd
Proporcionar la descripción del trabajo de gestión general a todos los miembros del órgano de gobierno.	nd
Desarrollar una política escrita sobre las expectativas de responsabilidad del órgano de gobierno.	nd
Fomentar la evaluación del desempeño del Director de manera formal al menos una vez al año.	nd
Otras propias del MCNA.	nd

Fuente: Elaboración a partir de diferentes artículos, entre ellos: Servicio de apoyo a los museos de la Dirección del patrimonio y museos del Ministerio de cultura canadiense (2010) o Nelson, R. (2020).

Nota: nd significa que la información “no está disponible”. No implica que no exista, pero no se ha conseguido para realizar el estudio.

El artículo 12 del Decreto foral 9/2022, del Consejo de Gobierno Foral de 22 de febrero, asigna las competencias del Servicio de museos y arqueología de la DFA (Anexo I) que, en principio, se recomienda fueran funciones bien del órgano de gobierno bien del Director. La información pública relativa al museo no permite conocer quién compone el órgano de gobierno, qué competencias tiene o cómo se relaciona con la Dirección del museo. Sin esta información, no es posible hacer una correcta valoración de la idoneidad de la asignación o si habría que plantear otras posibilidades que pudieran aportar ganancias en términos de eficiencia y eficacia de la institución.

- Políticas y procedimientos

Los museos operan (o así deberían hacerlo) de acuerdo a un conjunto de políticas y procedimientos que, en aras de la transparencia, deberían reflejarse públicamente.

La protección, la conservación y la puesta en valor de los objetos patrimoniales implica conocer y respetar los estándares mínimos en materia de normas profesionales y éticas. El museo puede regirse por reglas propias o seguir las pautas de instituciones acreditadas como el *Internacional Council of Museums (ICOM)*<sup>11</sup>. El MCNA no incluye información en la web sobre la adhesión a los criterios estandarizados del código de conducta del ICOM<sup>12</sup>, otra organización, o la existencia de reglas propias. La visibilidad de este compromiso resulta indispensable para la buena imagen del museo.

<sup>11</sup> El código de deontología museístico del ICOM establece las normas mínimas para el trabajo de los profesionales de los museos. En él se abordan diversos aspectos relacionados con el procedimiento de adquisición de piezas, el cumplimiento de la legislación, la gestión de recursos, la seguridad, las devoluciones y las restituciones. Asimismo, defiende principios sólidos al desempeñar un importante papel en la lucha contra el tráfico ilícito.

<sup>12</sup> El código de deontología específico para museos de ciencias naturales ICOM marca el propósito de estos museos y sus responsabilidades; asimismo, a lo largo de sus seis secciones, fija las normas de recolección, exhibición y almacenamiento, las normas referentes al deber de cuidar a las personas y los objetos, e incluye la seguridad e higiene en el trabajo. Por otro lado, establece la necesidad de que los datos y los resultados obtenidos sean publicados y difundidos entre la comunidad científica.

Las políticas relacionadas con las colecciones, mantenimiento/cuidado, fomento, desarrollo, o derechos de propiedad, son otras cuestiones de gobernanza a conocer. En particular, los derechos de propiedad son una materia especialmente «delicada» en el ámbito de las instituciones sin fines de lucro, más aún con la revolución digital y el uso de tecnologías multimedia que permite nuevas formas de explotación. Ahora bien, Casas (2008:76) indicaba que:

«una auditoría de las actividades habituales del museo (en el mundo físico y en el digital), redactar protocolos de actuación y disponer de algún personal formado bastaría para tener una relación normal con la legislación de propiedad intelectual».

Los museos pueden gestionar diversos tipos de derechos de propiedad<sup>13</sup>, disponer de unas reglas no es solo una cuestión financiera, que también puede serlo, sino que evita fraudes y/o demandas a los museos<sup>14</sup>.

En el ámbito económico, la financiación de los museos son todos los medios económicos a su disposición, desde los estrictamente monetarios, hasta los bienes materiales, o de cualquier índole que sirva a sus propósitos de investigación, colección, divulgación, o educación. El hecho de que el sector público, en este caso la Diputación Foral de Álava, tenga la obligación de contribuir al sustento de la cultura, no impide que, las últimas crisis económicas (2008; 2020) hayan recortado las dotaciones y deba prestarse especial cuidado y atención a la gestión.

---

<sup>13</sup> Las patentes, los derechos de autor, las marcas, los diseños industriales, los secretos comerciales, las reivindicaciones, intereses y leyes relativos a los conocimientos y expresiones culturales tradicionales (Elster, 2013).

<sup>14</sup> Se pueden consultar diversos artículos sobre derechos de propiedad intelectual en los museos en la Organización Mundial de los Derechos de Propiedad.

Tabla 7. Gobernanza

GOBERNANZA	MCNA
<b>Recursos humanos</b>	
Director del Museo	nd
Investigadores	nd
Otro personal (administración)	nd
Relaciones Alta Dirección - Administración	nd
Evaluación de conflictos	nd
<b>Políticas y procedimientos</b>	
Código ético	nd
Política de propiedad intelectual	nd
Política de protección de datos	nd
Política de accesibilidad	nd
Política de seguridad y salud	nd
Otros principios y procedimientos de gobernanza	nd
<b>Política de finanzas y adquisiciones</b>	
Política de adquisiciones, cesiones, préstamos	nd
Información de cuentas anuales	nd
Otros...	nd

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de diferentes páginas web de diferentes museos de ciencias naturales.

Nota: nd significa que la información “no está disponible”. No implica que exista, y tampoco que no exista, pero no se ha conseguido para realizar el estudio.

En vista de las carencias de información indicadas, consideramos que el MCNA tiene que hacer un esfuerzo adicional que incluya una estrategia de gestión que garantice la conservación de las colecciones, la correcta explotación de los conocimientos de que dispone, la transparencia en todos los procesos (gestión económica, políticas por las que se regula, órgano de gobierno, información sobre las visitas y su grado de satisfacción, oferta de actividades educativas, etc.), y la accesibilidad al patrimonio para su contemplación y/o estudio.

### 5.1.2.- Situación actual del museo

La identificación de la situación del museo exige que se realicen preguntas esenciales a los responsables del museo, a los cargos del órgano de gobierno, a los empleados, a la asociación de amigos del museo, patrocinadores, donantes, etc.) (Tabla 8). Las respuestas son el punto de referencia para enfocar las siguientes etapas de un proyecto.

Tabla 8. MCNA. Preguntas del diagnóstico previo

PREGUNTAS	MCNA
¿Qué representa el museo?	nd
¿Qué debería representar? ¿En qué quiere convertirse?	nd
¿Cómo ha evolucionado en los últimos dos/tres años?	nd
¿Qué elementos internos y externos pueden impulsar al museo a un mayor logro de sus objetivos?	nd
¿Qué elementos internos y externos pueden amenazar más el éxito o la supervivencia del museo a corto y medio plazo (tres/cinco años)?	nd

Fuente: Elaboración propia a partir de diferentes documentos de Dirección estratégica (Servicio de apoyo a los museos de la Dirección del patrimonio y museos del Ministerio de cultura canadiense (2010), páginas web de diferentes museos de ciencias naturales, etc.).

Nota: nd significa que la información “no está disponible”. No implica que no exista, pero no se ha conseguido para realizar el estudio.

Las respuestas a estas y otras cuestiones no se conocen, sin embargo, hay un aspecto esencial que condiciona todas ellas, el actual emplazamiento del MCNA. Se trata de un museo instalado en un edificio histórico, la falta de espacio y su configuración impiden su renovación para cumplir adecuadamente su actual fin museístico<sup>15</sup>:

- (i) Espacio. Salas de exposición muy reducidas, solo se exhibe una pequeña parte de los fondos. No existen espacios donde realizar conferencias, talleres, etc.
- (ii) Acceso a visitantes. Accesibilidad limita mediante ascensor, sin rampas y la imposibilidad de suplir esas deficiencias.
- (iii) Conservación de las colecciones. Las características del edificio no son ideales para asegurar las condiciones ambientales óptimas para la conservación de las piezas, también para la situación de instalaciones o la protección antivandalismo, robo, etc.

Un tema recurrente en Álava ha sido la búsqueda de un nuevo centro para el museo; J. Alonso, actual Director del museo, escribía hace 20 años (Alonso, 2003: 99):

«se está desarrollando todo tipo de esfuerzos para concienciar a la Administración pública sobre la imperiosa necesidad de crear una institución museística más amplia más sólida, que permita garantizar a la sociedad la conservación a perpetuidad del voluminoso patrimonio cultural alavés en el ámbito de las ciencias de la naturaleza».

<sup>15</sup> El Museo Nacional Centro de Reina Sofía se sienta en un antiguo hospital del siglo XVI, y el Museo del Prado se diseñó en 1789 para servir de Gabinete de Ciencias Naturales. Estos espacios, como tantas otros, —Centro Andaluz de Arte Contemporáneo de Sevilla, antigua fábrica de loza de la cartuja, Centre d’Arts Plastiques Contemporain (CAPC) de Burdeos antiguo almacén aduanero, el Museum of Modern Art de Oxford...— ofrecían diseño y espacio para ser acondicionados a sus nuevos fines museísticos.



Por su parte, los sucesivos Planes estratégicos de legislatura de la Diputación Foral de Álava, uno tras otro, se hacen eco de esa necesidad. Por ejemplo, el Plan estratégico 2105-2019 hace referencia en los siguientes términos:

«el museo de ciencias naturales alberga fondos muy importantes de todo el País Vasco (...) y se creará un grupo de trabajo interinstitucional que definirá tanto el modelo de Museo necesario para el futuro, como las características del nuevo edificio que pueda albergarlo».

Mientras que el nuevo Plan, 2019-2023, fija como línea de actuación la:

«Planificación de una nueva ubicación del Museo de Ciencias Naturales».

Ahora bien, la política de intenciones dista de convertirse en realidad, y el museo sigue en su Torre, la descripción más elocuente y certera es la de su propio técnico-conservador «un museo prisionero de su sede» (Corral, 2020). La Diputación alavesa en un intento de «liberación» encargó un proyecto que propone el Palacio de Escoriaza-Esquivel como nuevo centro, pero un coste que supera los 17 millones de euros corrientes del año 2019, no augura buen futuro al proyecto<sup>16</sup>.



Fuente: kulturklik (<https://www.kulturklik.euskadi.eus>)

---

<sup>16</sup> Las Juntas Generales de Álava en su sesión plenaria celebrada el día 21 de abril de 2021, aprobaron la siguiente moción: Moción 31/2021, de 21 de abril, sobre el futuro del Museo de Ciencias Naturales de Álava. Las Juntas Generales de Álava instan a la Diputación Foral de Álava (DFA) a continuar trabajando en la elaboración de una propuesta valorada y realista de nueva ubicación para el Museo de Ciencias Naturales que garantice unas instalaciones adecuadas para el desarrollo e impulso de su proyecto museístico, la conservación y la gestión de su colección y la accesibilidad por parte de la ciudadanía.

Otra cuestión que precisa tomarse en cuenta a corto plazo es la protección de las colecciones ante el riesgo de agresión (vandalismo), lo que aconsejaría implantar algún sistema de detección de objetos a la entrada del museo, un circuito cerrado de televisión, y/u otro tipo de alarmas de seguridad.

## 5.2.- MCNA. Misión, visión y valores

El estudio de la misión, la visión y los valores del Museo es de especial interés para captar la esencia de la institución y su visión de futuro.

### Misión

La misión es «la razón por la que existe el museo», y se fija a partir de la respuesta a dos preguntas clave (Tabla 9)

Tabla 9. MCNA. Preguntas para definir la Misión.

PREGUNTAS	MCNA
¿Por qué existe el Museo?	nd
¿Cuál es su propósito?	nd

Fuente: Elaboración propia a partir de diferentes documentos de Dirección estratégica (Servicio de apoyo a los museos de la Dirección del patrimonio y museos del Ministerio de cultura canadiense (2010), páginas web de diferentes museos de ciencias naturales, etc.).

Nota: nd significa que la información “no está disponible”. No implica que no exista, pero no se ha conseguido para realizar el estudio.

La respuesta varía según la categoría de la institución museística (museo, centro de interpretación, ...), el tipo de colección y del entorno. No obstante, la misión debe respetar, como mínimo, los ejes principales del museo: conservar, investigar, educar y divulgar. Además, debe ser realista, centrarse en los aspectos que el museo quiere enfatizar, las diferencias que quiere reflejar con respecto a otras instituciones museísticas.

En el ámbito interno del museo, la misión supedita los objetivos a conseguir y, por tanto, las decisiones que se adopten y los recursos que se empleen. En el ámbito externo, condiciona la imagen y los comportamientos deseables de todos los miembros del museo, es esencial para convencer a los patrocinadores, los donantes, y los propios empleados sobre la necesidad de tomar ciertas decisiones (Tabla 10).

Tabla 10. Implicaciones de la Misión de un museo

NIVEL INTERNO	NIVEL EXTERNO
- Objetivos específicos a conseguir	- Imagen a transmitir
- Toma de decisiones Coherencia entre función del museo y las acciones -estratégicas y operativas-	- Incentiva comportamientos (miembros del museo)
- Moviliza recursos internos Motiva empleados para que se identifiquen y comprometan	- Justifica decisiones frente a los <i>stakeholders</i> (Administración, Amigos del museo, ...)

Fuente: Elaboración propia a partir de diferentes documentos de Dirección estratégica (Servicio de apoyo a los museos de la Dirección del patrimonio y museos del Ministerio de cultura canadiense (2010), páginas web de diferentes museos de ciencias naturales, etc.).

La misión de los museos incluye términos como, reunir, educar, inspirar, aportar, enriquecer, entretener, investigar, comprender, hacer accesible... términos que describen lo que los distintos seguidores del museo esperan obtener; por ejemplo, el Instituto de ciencias naturales de Bélgica expresa así su misión:

«aportar a la sociedad científica, a los poderes públicos y a la sociedad en general de una ciencia adecuada y de calidad, con información/opiniones útiles y descubrir de forma atractiva la naturaleza, su larga historia y su gestión sostenible».

El MCNA no presenta su misión al público, se ignora si existe o no. Es una prioridad que formule y muestre lo que desea ofrecer a la sociedad para diseñar las actividades destinadas a alcanzarla<sup>17</sup>.

### Visión

La misión y la visión de un museo están íntimamente relacionadas, esta última prioriza el futuro, y se centra en «qué quiere ser» y «a dónde se quiere dirigir» el museo, apoyando el desempeño de la misión. La sociedad evoluciona, y las entidades museísticas deben adaptarse. En palabras del experto museístico, Michel Cote (2017):

«la visión debe dar lugar a un proyecto cultural que se convierta

---

<sup>17</sup> El Director del Museo J. Alonso en 2003 expresó la misión para el «nuevo centro» (al que se trasladaría el MCNA) en estos términos:

«Garantizar a la sociedad alavesa la conservación del extraordinario patrimonio cultural que posee en el ámbito de las ciencias de la naturaleza, avanzar en el conocimiento científico de dicha realidad y transformarlo en conciencia colectiva a través de modelos de comunicación, generando con todo ello un referente internacional en la gestión sostenible del patrimonio público derivado del conocimiento de la geo diversidad y una fuente de nuevos flujos culturales, científicos, turísticos, económicos y de ocio».

Hoy, seguiría siendo totalmente válida.

en el eje de una respuesta estructurada de las instituciones museísticas a los problemas económicos, arquitectónicos y urbanos contemporáneos».

Por ejemplo, el Museo de Ciencias Naturales de Oxford define su visión como la:

«utilización de las colecciones del Museo para avanzar, comunicar y compartir las ciencias del medio natural con audiencias globales diversas, desencadenar, nutrir y sostener un interés por la vida en el mundo natural».

Por su parte, el Museo de Ciencias de Barcelona manifiesta querer ser:

«nacional (...), referente (...), verde (...), centro de formación (...), moderno e innovador (...), abierto, inclusivo, participativo (...), conectado (...), descentralizado pero cohesionado (...)».

El MCNA debe plantearse un conjunto de cuestiones que van a definir su visión<sup>18</sup> (Tabla 11)

Tabla 11. MCNA. Preguntas para definir la Visión

PREGUNTAS	MCNA
¿Qué inspira al MCNA?	nd
¿Qué experiencias se quiere que tengan los visitantes?	nd
¿Qué motiva a cada persona involucradas con el MCNA a dar su tiempo (e incluso su dinero) <sup>19</sup> ?	nd
Otras...	

Fuente: Elaboración propia a partir de diferentes documentos de Dirección estratégica (Servicio de apoyo a los museos de la Dirección del patrimonio y museos del Ministerio de cultura canadiense (2010), páginas web de diferentes museos de ciencias naturales, etc.).

Nota: nd significa que la información “no está disponible”. No implica que no exista, solo que no estaba disponible para realizar el estudio.

<sup>18</sup> Acorde a la misión que planteó J. Alonso, la visión que debería haber guiado al museo era (Alonso, 2003: 99):

«Ser una realidad viva, generadora de emociones y conocimientos nuevos sobre el mundo en que vivimos, pionera en sus planteamientos, en constante evolución a través del tiempo, cuya solidez conceptual y estructural constituya el referente y paradigma de la nueva museología en el ámbito de las ciencias de la naturaleza en España, consolidando y reforzando con ello la marca medioambiental de Vitoria-Gasteiz como ciudad del siglo XXI, de Álava como territorio de singularmente altos índices de biodiversidad y de la sociedad alavesa como referente de la necesaria honestidad y sensibilidad por el entorno natural en el que desarrollamos nuestras vidas».

<sup>19</sup> No hace referencia a un capital monetario, sino que desde la perspectiva económica se computan tanto los gastos explícitos (o pagos), en este caso no existen ya que la entrada al MCNA y a otros museos públicos es gratuita, como los gastos implícitos (o coste de oportunidad de la visita).

La visión imagina el museo ideal, la contribución al territorio, y a sus habitantes, para reflexionar cómo acercarse al modelo definido. Si la trayectoria trazada por el conjunto de responsables del museo (Dirección del museo, Comité, y Servicio de museos y arqueología del Departamento de cultura y deporte de Álava) es clara, y en sintonía con la misión, todos los interesados, los empleados, los amigos del museo, los donantes y los patrocinadores, asumirán los retos propuestos por la «guía de ruta».

### Valores

Los valores se relacionan con los principios que el museo va a utilizar para conseguir la misión y la visión. EL MCNA como institución museística debe perseguir valores relacionados con:

- Investigación. Resolución de los problemas de los investigadores. Al fin y al cabo, su éxito es, por extensión, el del Museo y el de la sociedad.
- Excelencia. Búsqueda de la excelencia en el trabajo.
- Educación. Compromiso con los niños, jóvenes y adultos. Una adecuada oferta de actividades que mejore el capital científico, e inspire ciudadanos responsables, y comprometidos con las ciencias naturales.
- Divulgación. Difusión de conocimientos a todos los públicos.
- Sostenibilidad. Valor unido al deseo de preservar el patrimonio para las generaciones futuras de forma sostenible.
- Transparencia. Valor a satisfacer tanto por su carácter público, como de servicio a la Comunidad, alcanza a todos los ámbitos, desde la gobernanza (elección de los cargos, gestión presupuestaria adecuada, ...) hasta la elaboración de políticas específicas.
- Inclusión. Valor que combate la exclusión, la discriminación y/o la desigualdad de distintos colectivos (mujeres/hombres; ricos/pobres, personas con adicciones, etc.).
- Accesibilidad. Valor vinculado al derecho a la cultura, y a los esfuerzos para integrar y mejorar la experiencia de los visitantes con algún tipo de discapacidad física, sensorial e intelectual.
- Apertura. La idea de espacio abierto se relaciona con la proximidad (lugar donde pasar tiempo libre, disfrutar experiencias gratificantes y aprender) y el alcance (residentes y turistas; jóvenes y mayores; personas con y sin estudios, etc.).

En línea con los apartados anteriores, la página web no hace referencia a los valores que fomenta el museo.

Tabla 12. Misión, Visión y Valores del MCNA

	MCNA
Misión	nd
Visión	nd
Valores (excelencia, sostenibilidad, transparencia, inclusión...)	nd

Nota: nd significa que la información “no está disponible”. No implica que no exista, pero no se ha conseguido para realizar el estudio.

### 5.3.- Análisis interno

El análisis del entorno interno del MCNA es vital para conocerse a sí mismo, situarse dentro de su ámbito de actividad, y completarse con el resto de la oferta cultural de la ciudad (Vitoria-Gasteiz) y la provincia.

El estudio identifica las fortalezas del MCNA para conocer su potencial de partida, así como las debilidades (Porter, 2008; Speth, 2016). El fin es evaluar si los recursos existentes son adecuados para conseguir una ventaja competitiva y mantenerla en el tiempo o si, por el contrario, carece de los activos estratégicos necesarios para hacer frente a los retos, mejorar su servicio, aumentar la afluencia de visitantes, hacer frente a la competencia (otros activos culturales), cooperar con otras entidades, etc. Se han listado los recursos del MCNA tanto tangibles (edificio, colecciones, capacidad financiera...), como intangibles (humanos, tecnológicos o comerciales) (Tabla 13). Y también las capacidades o habilidades de la empresa para combinar los recursos tangibles e intangibles (Tabla 14).

Tabla 13. Recursos del MCNA

RECURSOS		
TANGIBLES		
FÍSICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Edificio (m<sup>2</sup>) (Condiciones)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adecuado/obsoleto</li> <li>Suficiente/insuficiente</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sala investigación. (m<sup>2</sup>) (condiciones)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adecuado/obsoleto</li> <li>Suficiente/insuficiente</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sala de conservación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adecuado/obsoleto</li> <li>Suficiente/insuficiente</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipamiento técnico para asumir, investigación, conservación, divulgación...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adecuado/obsoleto</li> <li>Suficiente/insuficiente</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipamiento de las salas de exposición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adecuado/obsoleto</li> <li>Suficiente/insuficiente</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otros</li> </ul>	
	ECONÓMICO-FINANCIEROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiación pública.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Otros ingresos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Suficiente/insuficiente Razón</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Endeudamiento.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento/disminución. Razón</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Donaciones.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento/disminución. Razón</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Otros</li> </ul>		

INTANGIBLES		
CIENTÍFICOS	• Investigación. Resultados (publicaciones, premios, ...)	• Cuántos. Cuáles
	• Participación en proyectos.	• Cuántos. Cuáles
	• Otros	
COMERCIALES	• Imagen de marca de calidad.	• Buena/mala
	• Posición Museos C. Naturales (CAPV/España/internacional)	• Buena/mala/dominante
	• Reconocimientos. (nacionales/internacionales)	• Cuántos. Cuáles
	• Museo Socialmente Responsable ¿compromiso con los ODS, ...?	• Cuáles. Forma
	• Visitantes	• Cuántos. Cuándo Procedencia,...
ORGANIZATIVOS	• Estructura organizativa	• Eficiente/ineficiente
	• Código ético.	• Existencia. Contenidos
	• Normas de Seguridad y salud.	• Existencia. Contenidos
	• Manuales de prácticas.	• Existencia. Contenidos
	• Políticas (adquisición, contratación,...)	
	• Otros	
HUMANOS	• Equipo técnico	
	• Cualificación	• Adecuada. Sí/No
	• experiencia	• Adecuada. Sí/No
	• Formación actualizada	
	• Director	• Finalidad. Cuál(es).
	• Investigadores	• Finalidad. Cuál(es).
	• Personal Administrativo	• Finalidad. Cuál(es).
	• Estudiantes	
• Formación dual	• Sí/No. Cuántos	
• Prácticas extracurriculares	• Sí/No. Cuántos	
• Otros		

Fuente: Elaboración propia a partir de diferentes artículos/libros sobre la identificación de los recursos de la organización como Sáez de Viteri (2000), Grant (2006; 2014), Kotler et al., (2008), Grant (2014).

Tabla 14. Capacidades del MCNA

CAPACIDADES/HABILIDADES		
INTANGIBLES		
HUMANAS Y TECNOLÓGICAS	• Colaboración centros educativos.	• Sí/ No. En qué medida
	• Colaboración centros investigación.	• Sí/ No. En qué medida
	• Habilidad trabajo en equipo.	• Quiénes. En qué medida
	• Asunción carga de trabajo.	• Quiénes. En qué medida
	• Conocimiento técnico.	• Quiénes. En qué medida
	• Profesionalidad.	• Quiénes. En qué medida
	• Mejorar, resolver problemas y superarse.	• Quiénes. En qué medida
	• Comunicar idioma del visitante.	• Sí/No. Quiénes
	• Adaptaciones tecnológicas.	• Áreas. En qué medida
	• Colaboración con otros museos permanente/puntual.	• Sí/No. Con quién. Para qué
• Otros		
COMERCIALES	• Participación seminarios/eventos nacional/internacional	• Sí/No. Cuáles
	• Oferta educativa <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolares</li> <li>• Adultos</li> </ul>	• Sí/No. Cuáles
	• Servicio de investigación.	• Sí/No. Cuáles
	• Otros	
ECONÓMICO-FINANCIERAS	• Adquisición de piezas para la colección.	• Presupuesto. Coste-Beneficio
	• Colecciones temporales.	• Presupuesto. Estudio coste/Beneficio
	• Compromisos sociales. Colaboración ONGs, ....	• Presupuesto. Con quién. Para qué. Forma
	• Productos (libros, poster, agendas, replicas, puzzles...)	• Presupuesto. Coste-Beneficio
ORGANIZATIVAS	• Planificación de proyectos nuevos.	• Sí/No
	• Repetición de actividades.	• Sí/No. Cuáles. Razón
	• Planificación actividades nuevas.	• Sí/No. Cuáles. Razón
	• Anticipación y adaptación.	• Ámbito. Forma
	• Otros	

Fuente: Elaboración propia a partir de diferentes artículos DeLong, et al., (2009), Ashrafi, R., & Mueller, J. (2015).

Sin otra información que las visitas del equipo del proyecto al Museo, y la información de la página Web se ha fijado la matriz de Fortalezas y Debilidades (Tabla 15)



Tabla 15. MCNA. Factores susceptibles de ser Fortalezas (F) o Debilidades (D)\*

	FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondo museográfico abundante y de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difícil accesibilidad para personas con discapacidad física (barreras arquitectónicas).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal investigador. Profesional competente y con experiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No adaptado para personas con discapacidad sensorial (p.ej. no existe servicio de signo guías).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Localización estratégica (casco antiguo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Espacio de exposición pequeño.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Movilización recursos internos (piezas no expuestas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipamiento de las salas de exposición escaso. No existen recursos didácticos. Interactivos.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos explicativos (etiquetado) de las piezas solo en español (en algunos espacios) y poco didácticos para el público infantil.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Discurso museográfico poco didáctico para el público infantil.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Vitrinas demasiado altas para los niños.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Edificio. No idóneo en cuanto a tamaño, condiciones de seguridad y ambientales.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Sala de investigación pequeña.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Instalaciones obsoletas.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal investigador insuficiente.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Oferta de actividades insuficiente.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay sala para actividades colectivas.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay sala de conferencias.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay biblioteca (forma parte del laboratorio).</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay tienda (venta en el mostrador de entrada).</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>El ascensor no es adecuado.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay cafetería.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificultad de vigilancia de las salas.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deficiente utilización recursos tecnológicos.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

Nota\*: La información no disponible para el estudio (tablas 13, y14) enriquecería los resultados de la matriz DAFO; temas sin información como todos los relacionados con la gobernanza (organización, políticas asumidas, etc.), económico-financieros (ingresos, gastos, balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias), científicos, etc.

#### 5.4.- Análisis externo

El MCNA es un ente abierto que interactúa con su entorno a través de sus medios (técnicos, humanos, financieros...) y envía a la sociedad su valor añadido, servicios culturales, de investigación y de educación. A su vez, el entorno afecta al Museo mediante la asignación presupuestaria, la innovación tecnológica, etc.

El análisis externo sirve para conocer y medir la posición en qué se encuentra el MCNA respecto a su entorno inmediato, capta las oportunidades que le ofrece y las amenazas a las que se enfrenta. Por ello, el análisis externo del mercado hace hincapié en el entorno político, social, económico-financiero, tecnológico, así como el análisis de la competencia, el poder de negociación de los proveedores, como los propietarios de exposiciones temporales susceptibles de exhibirse en el MCNA, las empresas que imparten talleres, ofrecen visitas guiadas, etc. y de los clientes, la gratuidad del museo no representa ninguna amenaza, sin embargo se deben considerar los bienes sustitutivos como son otras actividades de ocio.

Los elementos que se han identificado como negativos, disminuyen el atractivo del Museo y representan las amenazas a las que se enfrenta, y los elementos positivos son las oportunidades de las que debe valerse para su beneficio (Tabla 16).

Tabla 16 MCNA. Factores susceptibles de ser Oportunidades (O) o Amenazas (A)\*

	OPORTUNIDADES (+)	AMENAZAS (-)
ANÁLISIS EXTERNO	• Participación en proyectos de investigación.	• Protección de las colecciones (robo, agresión, incendio).
	• Demanda cultural.	• Presupuesto dependiente de una sola fuente de financiación.
	• Crisis ambiental y sensibilización de la sociedad con las Ciencias naturales.	• Medios financieros insuficientes para inversiones necesarias: edificio, digitalización...
	• Nuevas piezas (recolección, yacimientos próximos, donaciones ...).	• Acogida de grupos grandes y/o mayor demanda de visitantes. Imposibilidad de satisfacerla.
	• Existencia de una asociación de los Amigos del Museo.	• Demanda de actividades culturales paralelas al museo (conferencias, charlas, debates, otros eventos ...). No hay espacio disponible.
	• Interés de la sociedad por las Ciencias de la Naturaleza.	• Museo poco conocido. Falta imagen y falta de publicidad.
	• Gratuidad del museo, visitas y talleres.	• Renovación de la exposición permanente escasa.
	• Colaboración con sectores afines (turismo).	• Poca adaptación a la innovación tecnológica.
	• Alianzas con otras instituciones relacionadas con las Ciencias de la Naturaleza.	• Falta de aparcamiento en las proximidades.
	• Oferta hotelera adecuada y accesibilidad peatonal.	• No disponibilidad de recursos para personas con discapacidades (auditiva, visual, intelectual)

Fuente: Elaboración propia

Nota \*: La información no disponible para el estudio (tablas 13 y 14) enriquecería los resultados de la matriz DAFO.

## 6.- Análisis de la comunicación del MCNA

El análisis de comunicación es una herramienta imprescindible para llegar al público objetivo y planificar adecuadamente todas las acciones para conseguirlo. Sería muy ambicioso pretender realizar un plan de comunicación al uso, no es el objetivo del estudio, no se dispone de los recursos necesarios y falta la información básica; conocer los grupos de interés con los que se relaciona el museo, los empleados, los miembros de la Administración, los colaboradores — donantes, Amigos del museo, patrocinadores, etc.—, los centros escolares, los visitantes, los no visitantes, los investigadores, las asociaciones culturales... así como sus necesidades y expectativas y la importancia de una comunicación con todos. Por el contrario, este análisis adicional busca algunas respuestas, desde el ámbito de la comunicación, a la situación actual del MCNA.

### 6.1.- Comunicación interna

La comunicación interna con carácter general pretende mejorar los resultados de la organización, a partir de la implicación de los empleados. La Dirección del Museo debe transmitir información adecuada y fluida al resto de miembros con el fin de aportar fuerza intelectual para resolver problemas y presentar propuestas. El poder de la institución aumenta a medida que más personas son incluidas en los procesos de pensamiento, cada empleado se siente parte esencial de la institución cultural y se involucra en el desempeño de su actividad. La satisfacción, y motivación es la clave para conseguir a su vez que la comunicación externa sea adecuada, y en última instancia los objetivos de la entidad (Unileon, 2014).

Las herramientas de uso habitual en la comunicación interna se recogen en la tabla 17.

Tabla 17. MCNA. Herramientas de comunicación interna

TIPOLOGÍA	HERRAMIENTAS	PREGUNTAS	MCNA
Comunicación escrita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tablón de anuncios</li> <li>• Notas internas</li> <li>• Boletines</li> <li>• Otras vías</li> </ul>	Uso Frecuencia Temas	nd
Comunicación oral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión grupos</li> <li>• Reunión informativa ordinaria</li> <li>• Reunión informativa extraordinaria</li> <li>• Actividades formativas internas</li> <li>• Otras vías</li> </ul>	Uso Frecuencia Temas	nd
Comunicación tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Intranet</li> <li>• Teléfono móvil</li> <li>• Videoconferencia</li> <li>• Pantalla de comunicación</li> <li>• Otras vías</li> </ul>	Uso Frecuencia Temas	nd

Fuente: Elaboración propia.

Nota: nd significa que la información “no está disponible”.

## 6.1.- Comunicación externa

La comunicación externa es fundamental para que cualquier institución pueda interactuar con el entorno. El caso de los museos es especial, en principio se dirige a toda la comunidad, sin distinción de edad, género, renta o cualquier otra condición y debe intentar comunicarse con todos ellos. Ahora bien, dependiendo de la temática, de los recursos disponibles, etc., puede intentar centrarse en determinados grupos de interés.

Los canales externos son el conjunto de actividades que realiza el Museo con el fin de crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivos.

### MCNA. Canales y efectividad

El MCNA puede exhibir, a través de la comunicación con el exterior, sus recursos, su «saber hacer», para darse a conocer al público objetivo, establecer relaciones con otros agentes, adquirir y consolidar una imagen de marca. Los principales instrumentos actualmente utilizados por los museos, independientemente de su tipología, o tamaño son la página web y las redes sociales.

La página web del MCNA se puede consultar en los idiomas oficiales de la CAPV (euskera y español) y la página principal muestra 4 recursos: *Inicio*, *Visita*, *Colecciones*, y *Exposiciones*. La Tabla 18 permite apreciar que los recursos de la página web son pocos, y la información que contienen muy escasa<sup>20</sup>.

Tabla 18. Contenido Web del MCNA

CONTENIDOS WEB	
- Inicio	- Visita - Educación y reservas. Sin contenido <sup>21</sup> . - Audioguías (Anexo II). - Jornadas europeas del patrimonio <sup>22</sup>
- Visita	- Ubicación - Horario- Objetivo del museo - Audioguías (Anexo II). - Visitas guiadas y talleres. Sin contenido. - Teléfono y e-mail
- Colecciones	- Breve reseña con 3 Fotos.
- Exposiciones	- Meteoritos. Cartel. Escasa información

Fuente: Elaboración propia a partir de la web del MCNA

<sup>20</sup> El MCNA oferta actividades que no es fácil ni intuitivo conocer. Están disponibles en la página web de la DFA (Educación y Museos), hacen referencia a los cinco museos de la red foral, pero no aparecen clasificadas por temáticas o museo.

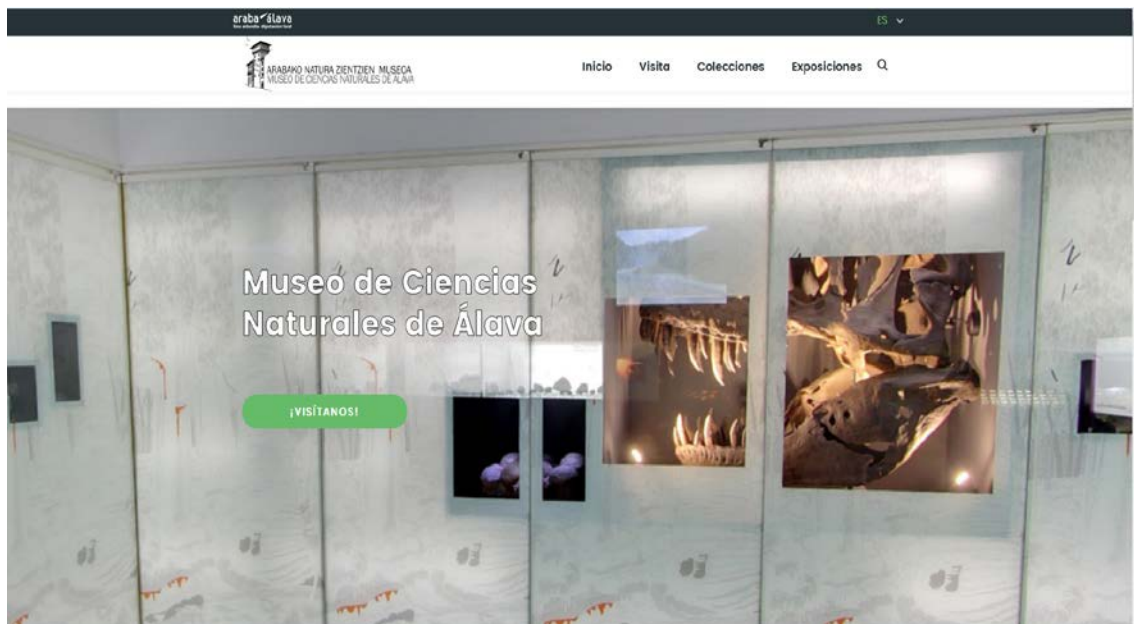
<sup>21</sup> Remite a la página de cultura de la Diputación Foral de Álava (Educación y Museos). La información no se organiza por institución museística, es necesario entrar en «estudiantes y profesores» para conocer los talleres organizados por el MCNA. La reserva no se puede hacer directamente, hay que ir a «información y reservas» para completar un formulario on-line.

<sup>22</sup> Da acceso a la sección de educación y museos de la diputación (<https://web.araba.eus>) que informa de los eventos que se programaron en octubre con motivo de las Jornadas. Ninguna de las 12 actividades que se programaron durante el mes de octubre se realizó en la sede del MCNA y tampoco tenían relación con la temática del Museo. La información se ha mantenido hasta la semana del 5 de diciembre, momento que se ha cambiado por los talleres de navidad para niños entre 5-11 años.

## MCNA versus otros museos de ciencias naturales

El análisis comparado de la comunicación externa del MCNA permite apreciar las diferencias con otros museos de ciencias naturales como el Museo de Ciencias Universidad de Navarra, Museo de la Ciencia de Valladolid o el Museo de Ciencias Naturales de Zaragoza. Se ha optado por los museos geográficamente más próximos y, en la medida de lo posible, situados en provincias de tamaño medio, evitando las grandes instituciones museísticas de ciencias naturales nacionales (Madrid, Barcelona) o internacionales (Londres, Berlín, Oxford...).

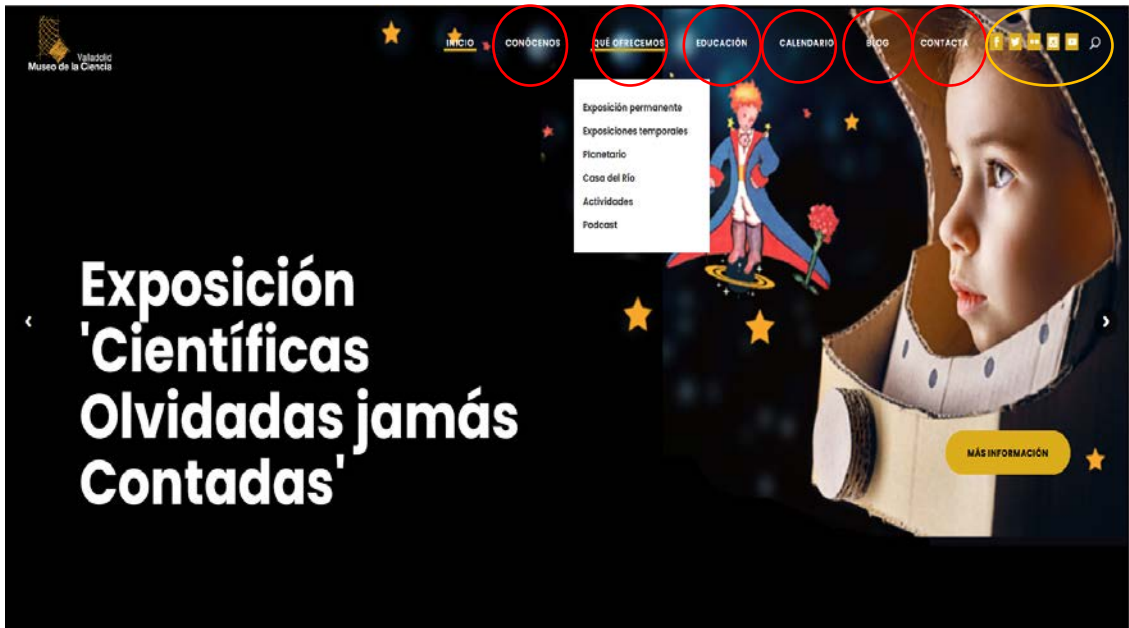
Las siguientes imágenes muestran las páginas principales de los museos. Todas tienen el índice de navegación en la parte superior, cuentan con buscador por palabras clave y dan acceso directo a diferentes recursos: información al visitante, información sobre charlas, blog, eventos, etc.



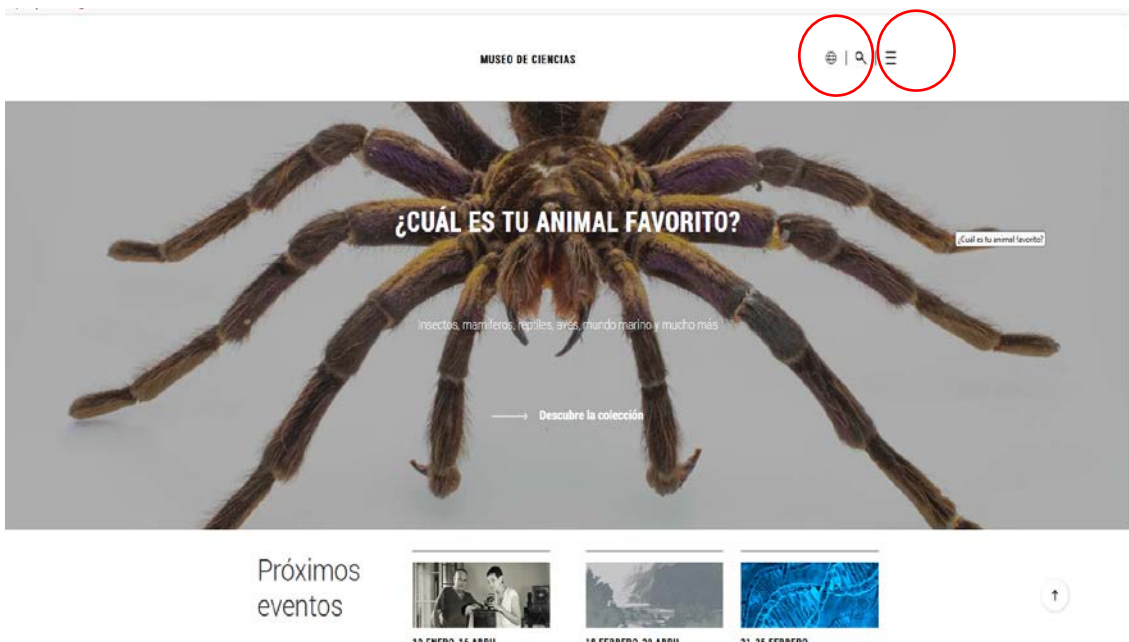
Página de inicio de la web del Museo de Ciencias Naturales de Álava

Fuente: <https://naturazientzienmuseoa.eus/eu/hasiera>

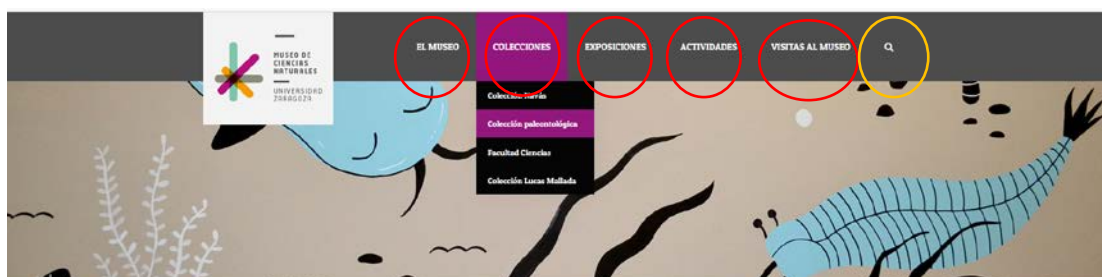
En todos los casos, se facilita el acceso directo desde la página principal a las actividades, excepto el MCNA que remite a una reseña sobre el museo, las audioguías y a un teléfono de contacto y correo electrónico desde el que realizar reservas, aunque paradójicamente aún no se han podido consultar las actividades disponibles. Se ha resaltado el número de secciones, variable entre el mínimo del MCNA (4) y el máximo de Valladolid y Zaragoza (7). La página principal del Museo de Navarra publicita las colecciones, los próximos eventos, las actividades y da acceso directo al idioma (español, inglés), al buscador y al menú desplegable con 7 secciones.



Página de inicio de la web del Museo de Ciencias Naturales de Valladolid  
 Fuente: <https://www.museocienciavalladolid.es>



Página de inicio de la web del Museo de Ciencias Naturales de Navarra  
 Fuente: <https://museodeciencias.unav.edu>



### Presentaciones en el Museo



Página de inicio de la web del Museo de Ciencias Naturales de Zaragoza

Fuente: <http://museonat.unizar.es>

Los rasgos principales de la página web de presentación de los museos se sintetizan en la Tabla 19: los idiomas de comunicación, el número de secciones y la existencia de subsecciones (despegables), la presencia en las redes sociales, o la oferta de actividades. Asimismo, la exploración en detalle de los recursos de cada museo permite concluir sobre aspectos como el contenido cultural de los recursos (abundante, adecuado, escaso) o el acceso a la información (directo, indirecto... léase fácil, difícil). Todos ellos son factores susceptibles de motivar que individuos, sin una sensibilidad marcada por las ciencias naturales, opten por realizar una visita presencial o por otras alternativas culturales.

Tabla 19. Museos de Ciencias naturales. Análisis Página Web

PÁGINA WEB	
MCNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idiomas: euskera/español.</li> <li>- 4 Secciones sin subsecciones.</li> <li>- Redes sociales: No.</li> <li>- Oferta de actividades: Escasa. (no aparece en el propio sitio web, sino a través de un enlace a «Educación y Museos» de la DFA)</li> <li>- Contenido cultural: Escaso.</li> <li>- Acceso a la información: No siempre directo.</li> <li>- Web incompleta.</li> </ul>
Museo de Valladolid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idioma: español.</li> <li>- 7 Secciones con Subsecciones.</li> <li>- Redes sociales: Sí. Acceso directo: Sí</li> <li>- Oferta de actividades: Abundante.</li> <li>- Contenido cultural: Abundante.</li> <li>- Acceso a la información: Directo</li> <li>- Web bastante completa.</li> </ul>
Museo de Navarra	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idiomas: español/inglés.</li> <li>- 7 Secciones con Subsecciones.</li> <li>- Redes sociales: Sí. Acceso directo: No</li> <li>- Oferta de actividades: Abundante.</li> <li>- Contenido cultural: Abundante.</li> </ul>

	- Acceso a la información: Directo
	- Web bastante completa.
Museo de Zaragoza	- Idiomas: español
	- 5 Secciones con Subsecciones.
	- Redes sociales: Sí. Acceso directo: Sí
	- Oferta de actividades: Abundante.
	- Contenido cultural: Abundante
	- Web bastante completa.

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la información en detalle de la presencia de los museos en las redes sociales se sintetiza en la Tabla 20.

Tabla 20. Museos de Ciencias Naturales. Análisis de las redes sociales

	Youtube	Flickr	Twitter	Facebook	Instagram	WhatsApp
MCNA						
Museo de Valladolid	✓	✓	✓	✓	✓	
Museo de Navarra	✓		✓	✓		✓
Museo de Zaragoza	✓		✓	✓		

Fuente: Elaboración propia

La tabla 21 sintetiza los recursos omitidos en la Web del MCNA, bien porque no dispone de ellos bien porque existiendo no se publicitan.

Tabla 21. Principales ausencias en la Web del MCNA

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL Y ORGANIZATIVA	MCNA
- Organización (Áreas)	nd
- Consejo de Gobierno	nd
- Memoria corporativa	nd
- Otros	nd
RECURSOS HUMANOS	MCNA
- Puestos de trabajo	nd
- Indemnizaciones y dietas	nd
- Convenio laboral	nd
- Proceso de selección	nd
- Formación	nd
- Otros	nd



<b>REDES SOCIALES</b>	<b>MCNA</b>
- Presencia en redes sociales	No
<b>PUBLICACIONES</b>	<b>MCNA</b>
- Notas de prensa	nd
- Informes anuales	nd
- Memoria de actividades	nd
- Estudios científicos	nd
- Estudios de participación (visitas)	nd
- Otros estudios sobre el MCNA	nd
- Otros	nd
<b>RECURSOS DOCUMENTALES</b>	<b>MCNA</b>
- Fondos documentales	nd
- Servicios relacionados con los fondos (préstamo personal, ayuda al usuario,...)	nd
- Servicio científico-técnico	nd
<b>RECURSOS ECONÓMICOS</b>	
- Presupuesto (Inicial-Liquidado)	nd
- Cuentas anuales	nd
- Contratación	nd
<b>EVENTOS (organizados y/o participación)</b>	
- Talleres	No propia página Web
- Conferencias	nd
- Proyecciones	nd
- Juegos	nd
- Jornadas	nd
- Congresos/Seminarios	nd
- Presentaciones (libros,...)	nd
- Excursiones	nd
- Concursos	nd
- Otros	nd
<b>RECURSOS COMERCIALES</b>	
- Tienda presencial	No
- Tienda on-line	No
- Juegos didácticos, réplicas, puzles, etc.	No

- Venta libros/póster/agendas	En mostrador
- Venta otros productos/servicios	En mostrador
<b>COOPERACIÓN</b>	
- UPV/EHU	nd
- Otras Universidades	nd
- Museos de Ciencias naturales	nd
- Otros Museos	nd
- Miembro de Asociaciones, redes relacionadas con las Ciencias naturales <sup>23</sup> o de carácter cultural (nacionales/internacionales)	nd
<b>PARTICIPACIÓN</b>	
- Hacer Donaciones	nd
- Patrocinadores, Colaboradores, etc.	nd
- Ser Amigos del Museo	nd

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la Web del MCNA y otros museos de ciencias naturales

### 6.3.- Resultados

El análisis de la información permite sintetizar en una matriz DAFO, las fortalezas y las debilidades. Las primeras generan las ventajas competitivas del MCNA para obtener un mayor provecho de las oportunidades o superar las amenazas (análisis interno). Por el contrario, las segundas se relacionan con los factores internos que limitan los beneficios que el museo podría obtener. Ambas se interrelacionan para obtener las ideas, los objetivos, y a la postre las estrategias de la entidad para los próximos años.

La Tabla 22 refleja algunos de los factores que el análisis habría definido como fortalezas o debilidades del MCNA, pero no ha sido posible por carecer de la información necesaria. Sin embargo, esta situación refleja en sí misma una importante conclusión: la falta de transparencia. El acceso a la información pública y las normas de buen gobierno deben ser los ejes fundamentales de toda institución pública, tal y como preconiza la Norma Foral 1/2017, de 8 febrero<sup>24</sup>, que tiene por objeto regular en el ámbito del sector público de Álava la transparencia y publicidad de la actividad administrativa, el buen gobierno y las condiciones de ejercicio del derecho de acceso a la información pública, la evaluación de políticas públicas, y la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos.

<sup>23</sup> Asociaciones nacionales: el Observatorio para la Investigación en Conservación del Patrimonio Cultural, miembro de la red de centros de información y documentación ambiental (RECIDA), Red de Bancos de Semillas de Plantas Silvestres y Fito-recursos Autóctonos (REDBAG), Sociedad Geológica de España (SGE), Asociación de Museos y Centros de Ciencia y Técnica de España etc.) o internacionales: The Palaeontographical Society, Biological Collection Access for Europe (BioCASE), International Council of Museums (ICOM), Earth Science Teachers' Association (ESTA), etc..

<sup>24</sup> Norma Foral 1/2017, de 8 febrero, *de transparencia, participación ciudadana y buen gobierno del sector público del Territorio Histórico de Álava*. Boletín Oficial del Territorio Histórico de Álava, nº 21 de lunes 20 de febrero de 2017.

Tabla 22. Matriz DAFO. Análisis interno

ANÁLISIS INTERNO		
FORTALEZAS (+)	DESCRIPTOR	DEBILIDADES (-)
nd	- Reuniones internas eficaces	nd
nd	- Transmisión al empleado del sentimiento de pertenencia	nd
nd	- Actividades formativas internas	nd
nd	- Existencia de intranet	nd
nd	- Transmisión eficaz de la información a los empleados	nd
nd	- Canales de comunicación (escrita) Tablón ...	nd
nd	- Canales de comunicación (tecnológica) Mail Videoconferencia ....	nd
nd	- Canales de comunicación (oral) Reuniones periódicas Reuniones extraordinarias ...	nd

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, el análisis externo permite conocer los factores del entorno y de la competencia que pueden dificultar que el Museo alcance sus objetivos; son las «amenazas», así como aquellos otros que le otorgan una ventaja competitiva y se convierten en «oportunidades» (Tabla 23).

Tabla 23. Matriz DAFO. Análisis externo

ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES (+)	AMENAZAS (-)
- Desarrollar aplicación móvil	- No disponibilidad de recursos didácticos (juegos, ...)
- Explotación correcta de las posibilidades asociadas al sitio Web	- Información muy escasa del museo Colecciones Exposiciones (actuales y planificadas). Gobernanza (equipo, políticas, ...). Acuerdos (museos, Universidad, ...) Colaboraciones en proyectos Investigación (publicaciones, artículos,...)
- Acuerdos con otros museos.	- Web no disponible en inglés.

	- Web sin visita virtual <sup>25</sup>
	- Web No informa directamente de la oferta educativa. Difícil acceso.
	- Web. No Información de colaboradores (donantes, patrocinadores, Amigos del Museo, ...).
	- No tiene Blog
	- No presencia en redes sociales (Twitter, Facebook, Issuu, Ivoox, Instagram y Vimeo, ...).

Fuente: Elaboración propia

A la vista de los resultados del análisis se concluye que la página web del MCNA incluye pocos recursos, el contenido cultural es escaso y no se actualiza con regularidad. Tampoco aprovecha convenientemente los beneficios de la transformación digital, carece de recursos didácticos on-line y presenciales multimedia, no dispone de visita virtual, no participa en redes sociales, y no tiene blog. Éstas entre otras carencias penalizan el proceso de acercamiento del museo a su público.

La escasez de información refleja el incumplimiento de un principio apreciado por la comunidad e importante para la imagen: la transparencia. La fundación “Haz” (2007) constituida para impulsar el buen gobierno, la rendición de cuentas y el impacto social de las instituciones, incluye 23 ítems para clasificar un museo como transparente, translúcido, u opaco (Anexo III), desafortunadamente la web del MCNA no cumple ninguno de ellos. De no ser así, la matriz DAFO aportaría un mayor y mejor conocimiento del Museo.

Las oportunidades están ligadas a la transformación digital, no es casualidad que el MET (Metropolitan Museum of Art, New-York) haya sido uno de los primeros museos en poner en marcha un departamento digital y hoy sea el museo más visitado virtualmente con más de 33 millones de visitas al año; lo cual no es sólo debido al amplio contenido cultural, sino también por la interacción con el público objetivo. Las aplicaciones móviles y la web se utilizan por más del 50% de los pre-visitantes para sus consultas sobre el museo, y otro 23% recurre a las redes sociales (Impact, 2017), lo que avala la necesidad apremiante del MCNA para explotar adecuadamente la web (blog, podcasts, videos, juegos...), incorporar el potencial del móvil y participar en las redes sociales.

---

<sup>25</sup> J. Alonso (2003: 99), Director del MCNA, iba más allá cuando destacó las posibilidades de la tecnología para potenciar el Museo:

«Los esfuerzos se están centrando en la actualidad en la configuración de un museo virtual, que a través de internet permita a la sociedad un acercamiento más intenso y directo al fondo».

Hoy siguen sin explotarse correctamente.

## **7.- Conclusiones**

El Museo de Ciencias Naturales de Álava (MCNA) es el lugar donde se reencuentra la sociedad (escolares, investigadores, y público en general) y el patrimonio natural. Espacio que pone en valor, mejora y aumenta el conocimiento científico sobre la naturaleza, sensibiliza sobre las amenazas que sufre y genera ciudadanos responsables con su entorno.

El presente estudio no pretende equiparar una institución relativamente joven como es el MCNA con otras con siglos de historia, pero sí pretende proponer la necesidad de una profunda reflexión, dejando abiertas una serie de cuestiones de vital importancia que, ineludiblemente y de acuerdo con sus posibilidades, deberán ser tenidas en cuenta para su futuro.

El Museo no solo atesora y conserva patrimonio natural, sino que es un centro de carácter científico, educativo y de ocio; ámbitos que delimitan el desempeño de sus cometidos, y que deben desarrollarse en un espacio idóneo. La imposibilidad de modernización, renovación y ampliación de la torre de Doña Ochanda, no deja otra alternativa que un nuevo centro porque está en juego la accesibilidad, el espacio de exhibición e investigación, la disponibilidad de dependencias imprescindibles —sala de conferencias y sala de talleres—, la mejor protección de las colecciones ante riesgos, etc. En definitiva, es absolutamente necesario diseñar e implementar proyectos idóneos arquitectónica y museísticamente; pero que, a la vez, resulten viables financieramente para que el MCNA despliegue su potencial, lo consolide y aspire a ser una referencia en el ámbito de las ciencias naturales, no solo en Álava sino en el resto del país.

Toda institución museística, aún más si es «pequeña», como el MCNA, debe ser visible para ser conocida, reconocida y mejor apoyada. Cuánto más se hable bien del museo, el público objetivo más interesado estará en descubrirlo. Para lograrlo, es requisito indispensable la competencia organizativa, que la gobernanza esté bien definida bajo los principios de responsabilidad y transparencia, de modo que se cumplan los cometidos que tiene asignados.

Las personas que trabajan en él, tienen que desarrollar un trabajo y una actitud que le dote de una identidad propia y diferenciada y genere valor añadido. En consecuencia, la competencia profesional debe estar avalada por el conocimiento, habilidades y actitud proactiva del personal en el desarrollo de sus diferentes funciones y actividades (información al público de las actividades y servicios), para de esta forma aportar a la mejora de la imagen y al reconocimiento de la calidad de la institución.

El Museo de Ciencias Naturales de Álava juega un papel esencial, desde el momento que se unen inexorablemente ciencia y cultura. Sin embargo, ni la importancia de sus fondos museográficos ni el alto interés de la población en el ámbito de las ciencias de la naturaleza, encuentra correspondencia con el conocimiento y reconocimiento del mismo.

Los estudios de visitas son esenciales, conocer el perfil del visitante, a fin de delimitar y potenciar los factores de atracción, y también del «no visitante» ¿quién tiene tiempo libre (edad, empleo, estudios, ...) para ir al museo? a fin de potenciar los factores de atracción.

La captación de público también está relacionada con la visibilidad directa e indirecta del museo. Es preciso desarrollar actividades de marketing y publicidad; la incorporación de cuñas en prensa, radio o televisión, la participación del museo como entidad en foros, ferias, exposiciones, la intervención de sus miembros en comités, jurados de concursos, así como la concesión de entrevistas sobre temas de actualidad (el impacto del calentamiento global, la

desaparición de especies, la pérdida de biodiversidad, ...), o la participación en proyectos, entre otros. La alianza con sectores afines como el turístico, la implicación en campañas solidarias u otro tipo de eventos relacionados con las ciencias naturales. Todo ello contribuirá a darse a conocer.

Los métodos tradicionales de atracción de público son especialmente efectivos para ciertos grupos, pero hoy los museos, al igual que otras instituciones, utilizan nuevas formas de comunicación, herramientas innovadoras que se implantan, revolucionan y reinventan la forma de hacer marketing y comunicación. El MCNA debe adaptarse con agilidad a la entrada en una nueva era, la tecnológica, que facilita la libre difusión del conocimiento y, con ella, las funciones del museo, la divulgación de la información, el aprendizaje y una masa crítica de ciudadanos informados y responsables. Aprovechar la tecnología implica buscar aliados como el video-marketing, cada vez más instituciones se expresan en ese tipo de formato audiovisual. La creación de sitios web para compartir videos, como *Youtube*, con contenidos originales, tal y como hacen los museos anglosajones, es una exigencia. Las redes sociales, *Facebook*, *Twitter*, *Pinterest*, *Instagram*... son una oportunidad para aumentar la interacción entre el museo (expertos) y sus seguidores (público en general, investigadores, patrocinadores, o donantes). El uso de *WhatsApp*, aplicación de mensajería con más de 200 millones de usuarios, permite de forma instantánea enviar y recibir mensajes, imágenes, videos, audios, documentos, ubicaciones, etc.

La localización geográfica del museo ya no representa una barrera porque el acceso a las colecciones no depende de las visitas físicas. Se puede llegar a más público, especialmente joven —y, quizás, poco propenso de partida a ir al museo— con las nuevas tecnologías digitales. De ahí que se considere necesario diseñar, mantener y actualizar una web atrayente, visual, intuitiva, con contenidos de calidad, que incorpore recursos como las visitas virtuales, primera actividad que busca el potencial visitante a fin de valorar la conveniencia o no de acudir presencialmente al museo. En general, el visitante que se planta acudir al museo en algún momento se dirige a la web para buscar información. La visibilidad del museo también requiere prestar atención al posicionamiento del museo en los buscadores.

En una sociedad dominada cada vez más por la tecnología, alcanzar más visitas está altamente correlacionado con difundir el conocimiento de forma adaptada a las nuevas formas de aprendizaje.

El diseño e implantación de herramientas interactivas donde participan todos los sentidos (tacto, oído...) «enganchan» al público más joven, acostumbrado a aprender probando y sintiendo experiencias. A la vez que se supera la idea de museo como un espacio pasivo, de observación, por un espacio de interacción, de sentidos. Este cambio representa una asignatura pendiente para el MCNA, aunque juega a su favor que el camino ya está abierto y son múltiples ejemplos en los que inspirarse para conseguir que el público no solo quiera ir sino repetir su experiencia en el museo. Asimismo, se debería incitar a que los visitantes compartan su experiencia en el museo (haciéndola pública en plataformas como *Tripadvisor* o incluso implementando una sección de comentarios y experiencias en la web del museo).

La dicotomía entre conservación y acceso se supera con la digitalización, por lo que es inaplazable avanzar en la digitalización de las colecciones del MCNA para participar en infraestructuras científicas de carácter internacional, garantizando y potenciando las funciones de conservación, puesta en valor y difusión de su patrimonio. En este sentido, sería apropiado

incorporarse en sistemas como DiSSCo<sup>26</sup>, cuyo objetivo es crear un nuevo modelo de negocio para una colección europea que unifique digitalmente todos los activos de ciencias naturales europeos bajo criterios de conservación, políticas y prácticas comunes que aseguren que todos los datos sean fácilmente localizables, accesibles, interoperables y reutilizables (principios FAIR), o el Earth BioGenome Project<sup>27</sup>, centrado en la secuenciación del genoma de millones de especies, permiten un alcance nunca antes imaginado.

En lo referente a la economía, el sector público está obligado a sostener las necesidades culturales. Ahora bien, la escasez de recursos impone repensar y actualizar ese modelo de gestión, basado únicamente en recursos públicos. La búsqueda de otras vías de financiación no gubernamentales, abre el camino del mecenazgo cultural, el patrocinio, los fondos privados particulares o los ingresos de explotación de activos propios (alquiler de instalaciones, venta de productos —libros, agentas, recursos didácticos—, servicios de préstamo documental, servicios de investigación, servicios educativos ...).

Otras posibles vías, para suplir la reducción presupuestaria, podrían ser los acuerdos con otros museos de ciencias naturales para el intercambio de exposiciones, la organización conjunta de eventos, la colaboración mutua en investigación, etc.

Todo ello sin olvidar que, la gratuidad del museo no es incompatible con la petición de una aportación voluntaria a los visitantes, que puede ser considerada una compensación por los servicios prestados y, en paralelo, una muestra del grado de satisfacción del visitante. Esta estrategia, está demostrado, es más efectiva, en términos de ingresos, que el cobro de un precio público. Asimismo, los visitantes más sensibilizados con las ciencias naturales es muy probable que estén dispuestos a aportar más que el resto de ciudadanos.

En definitiva, el MCNA debe enfrentarse así mismo abierta y críticamente para diseñar su proyecto de futuro.

---

<sup>26</sup> <https://www.dissco.eu/>

<sup>27</sup> <https://www.earthbiogenome.org/>

## **8.- Bibliografía**

- Alonso, J. (2003). Museo de Ciencias Naturales de Álava. *Naturaleza Aragonesa*, 10; 95-99. (enero-junio).
- Ambrose, T. & Runyard, S. (1991) *Forward planning : a handbook of business, corporate and development planning for museums and galleries*. edited by Timothy Ambrose and Sue Runyard. London ; New York: Museums & Galleries Commission in conjunction with Routledge, p.171. [http://primo.getty.edu/GRI:GETTY\\_ALMA21115003580001551](http://primo.getty.edu/GRI:GETTY_ALMA21115003580001551)
- Arregui, A. y Martín, E. (2016). El palacio Augustin Zulueta. De residencia familiar a museo de bellas artes de Álava. Diputación Foral de Álava, Vitoria-Gasteiz.
- Arrieta, I. (2012). Museos y turismo: expectativas y realidades. Ed. UPV/EHU
- Ashrafi, R., & Mueller, J. (2015). Delineating IT resources and capabilities to obtain competitive advantage and improve firm performance. *Information Systems Management*, 32(1), 15-38.
- Brown, K. (2017). Les musées sans murs et la définition du musée de l'ICOM, pag. 156-164 en *Définir le musée du XXI e siècle* (Dir. François Maresse)
- Bolaños, M. (2001) *Historia de los museos en España*. Gijón: Trea.
- Casas R. (2008). La propiedad intelectual en los museos. *Museos.es*, 4: 76-96. Ministerio de cultura.
- Cote, M. (2017). Coloquio Musées du XXIe siècle, Genève.
- Corral, J-C. (2020) Construyendo la colección paleontológica del MCNA. A&a Autor & editor.
- Declaración Buffon (2007). Simposio Buffon (18 y 19 de octubre de 2007). Museo Nacional de Historia Natural de París.
- DDFF Álava. Norma foral de proyecto de presupuestos de Álava. [https://www.Álava.eus/presupuestos/2023/NFEP-2023\\_PRY.pdf](https://www.Álava.eus/presupuestos/2023/NFEP-2023_PRY.pdf)
- DeLong, S., Guarcello, M., Plaster, A., & Stone, J. (2009). San Diego Natural History Museum Strategic Planning Project.
- DFA-AFA. Norma foral de proyecto de presupuestos de Álava. [https://www.Álava.eus/presupuestos/2023/NFEP-2023\\_PRY.pdf](https://www.Álava.eus/presupuestos/2023/NFEP-2023_PRY.pdf)
- DFA-AFA Plan Estratégico de Legislatura de la Diputación Foral de Álava 2015-2019.
- DFA-AFA Plan Estratégico de Legislatura de la Diputación Foral de Álava 2019-2023.
- ELSTER, R (2013). La gestión de los derechos de propiedad intelectual en los museos. Ed. OMPI. 81p.
- Díaz Balerdi, I (2011). Viajes de ida y vuelta. Patrimonio y museos en la recuperación del casco antiguo de Vitoria-Gasteiz. *Revista del departamento de Historia del arte y música de la UPV/EHU*, 1: 87-106
- DFA (2017). Norma Foral 1/2017, de 8 febrero, de transparencia, participación ciudadana y buen gobierno del sector público del Territorio Histórico de Álava.
- EVE (2017). La importancia de los Museos de Historia Natural. <https://evemuseografia.com/2017/12/29/la-importancia-de-los-museos-de-historia-natural/>.
- DSP-groep on behalf of the Netherlands Museums Association (2011). *The Social Significance of Museums*. 43p.
- EVE (2022). Breve Historia de los Museos. EVE Museos e Innovación. <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=%3A+Breve+Historia+de+los+Museos.+EVE+Museos+e+Innovaci%C3%B3n>
- Gurr, Doug (2022). Conferencia impartida en el Primer Foro internacional de directores de museos de ciencias naturales (Madrid). 23-25 de octubre. <https://www.biophilia-fbbva.es>



- GV/EJ. Departamento de cultura y política lingüística del Gobierno vasco (2018). Museos y colecciones de la Comunidad Autónoma de Euskadi 2018. Informe estadístico. <https://www.euskadi.eus/informes-estadisticos-de-museos-y-colecciones/web01-a2muszen/es/>.
- Grant R. M. (2006). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones* (5.ª ed.). Madrid: Thomson-Civitas.
- Grant, R.M. (2014). *Dirección Estratégica Conceptos, Técnicas y Aplicaciones (dúo)*. Civitas
- López López de Ullibarri (2007). Álavako Foru Aldundiko Museo Zerbitzuko burua: Hemendik aurrera egin beharreko lehen lana Álavako museoak berregituratzea da., 405 Zenbakia 2007-07-27 / 2007-09-07. Elkarrizketa. <https://www.euskonews.eus/zbk/405/felix-lopez-lopez-de-ullibarri-jefe-del-servicio-de-museos-de-la-diputacion-foral-de-alava-la-primera-labor-que-tenemos/ar-0405002001C/>
- Kotler, N. G., Kotler, P., & Kotler, W. I. (2008). *Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*. John Wiley & Sons.
- Layuno, M.A. (2004) La arquitectura de los museos. *Mus-A Revista de las instituciones del Patrimonio Histórico de Andalucía*, 4, Año II, 34-44.
- Mazairat, B. (2018) Des musées en mutation: projets culturels et espaces muséographiques, en colloque musées du xxi e siècle 1<sup>er</sup> et 2 juin 2017.
- Moreno, I y Dávila JR. Guía para elaborar un plan de comunicación transmedia en el ámbito de las organizaciones culturales. En Master en comunicación de las organizaciones de la Universidad Complutense. Disponible en: <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-26130/PlanCultura.pdf>
- Nelson, R. (2020). The Museum Community and Community Museum Governance. *Revue Gouvernance/Governance Review*, 17(1), 45-66.
- Norte. Expres. <https://nortexpres.com/bajan-visitias-museos-alava/>
- Ortiz de Urbina Montoya, Carlos (2003). Antecedentes e historia del Museo de Arqueología de Álava. Disponible en <https://arkeologiamuseoabibat.eus/documents/2713442/2824440/Origenes-1966.pdf/>
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Patria Editorial.
- Rius, J. (2014). La gobernanza y la gestión de las instituciones culturales nacionales: de la oposición entre arte y economía a la articulación entre política cultural y gestión. *Papers* 2014, 99/1: 73-94
- Roigé, X. & Arrieta, I. (2010). Construcción de identidades en los museos de Cataluña y País Vasco: entre lo local, nacional y global. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. ISSN 1695-7121. Vol. 8 Nº4 .539-553.
- Sáez de Viteri Arranz, D. (2000). El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6 (3), 71-86.
- Service de soutien aux institutions muséales (2010). *La gestion stratégique au service de l'institution muséale*. Guide pratique pour les petites équipes. Le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine de Canada 228 p.
- Speth, C. (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio*. 50 minutos. (traducido por Marina Martín Serra).
- TAJÁN, A. (2002). Las tareas de hércules: Picasso regresa a Málaga. *Arquitectura viva*, 93; 61-65.
- Unileon (2014). Desarrollo de equipos de trabajo y dirección participativa. 26 p.
- Zubiaur, (2022). Curso de museología. <https://www.zubiaurcarreno.com/curso-de-museologia/capitulo-7-la-seguridad-en-el-museo-medidas-de-seguridad-contra-robo-agresion-e-incendio/>.

### **Páginas web consultadas**

Fundación HAZ. <https://www.hazfundacion.org/>

Museo de Ciencias Naturales de Álava. <https://naturazientzienmuseoa.eus/es/inicio>

Museo de Ciencias Naturales de Barcelona. <https://museuciencias.cat/>

Museo de Ciencias Naturales de Madrid. <https://www.mncn.csic.es/es>

Museo de Ciencias Naturales de Navarra. <https://museodeciencias.unav.edu/>

Museo de Ciencias Naturales de Valladolid. <https://www.museocienciavalladolid.es/>

Museo de Ciencias Naturales de Zaragoza. <http://museonat.unizar.es/>

Natural History Museum of London. <https://www.nhm.ac.uk/>

Organización mundial de la propiedad intelectual (OMPI).

[https://www.wipo.int/meetings/fr/details.jsp?meeting\\_id=19502](https://www.wipo.int/meetings/fr/details.jsp?meeting_id=19502)

Oxford University Museum of Natural History. <https://www.oumnh.ox.ac.uk/>

## ANEXOS

### ANEXO I. Funciones del Servicios de museos y arqueología de la Diputación Foral de Álava

#### DESCRIPCIÓN

- Conservar, mantener y custodiar los fondos patrimoniales depositados en los museos de titularidad foral.

---

- Proponer la política de adquisiciones para el incremento y consolidación de las colecciones de cada museo.

---

- Promover la catalogación, documentación e investigación relacionada con los fondos museísticos.

---

- Difundir los fondos museísticos y el conocimiento a ellos asociado, mediante la realización de exposiciones, publicaciones, etc.; haciendo accesibles guías, inventarios y catálogos; priorizando para ello los soportes digitales y posibilitando su incorporación a todo tipo de estructuras y redes de intercambio de información y conocimiento cultural.

---

- Desarrollar y fomentar actividades y programas didácticos.

---

- Gestionar el mantenimiento y control del Patrimonio Arqueológico y Paleontológico del Territorio Histórico de Álava.

---

- Efectuar aquellas intervenciones arqueológicas y paleontológicas que por su naturaleza o por aplicación de la Ley de Patrimonio Cultural Vasco o derivadas de actuaciones propias de la diputación foral, deban ser acometidas por ésta.  
Informar sobre las actuaciones o proyectos de obra de toda índole que puedan afectar a áreas arqueológicas, tanto de cascos históricos como zonas no urbanas.

---

- Supervisar los servicios de carácter histórico, artístico, arqueológico o paleontológico contratados por el Departamento de Cultura y Deporte a equipos o personas investigadoras externas

---

- Gestionar las ayudas destinadas a colaborar en la financiación de las intervenciones arqueológicas o paleontológicas preceptivas a titulares de carácter privado de acuerdo al artículo 67 de la Ley 6/2019, de Patrimonio cultural vasco.

---

- Proponer la solicitud de incoación de expedientes por parte del Gobierno Vasco para proteger con categoría especial o media a los bienes culturales muebles o inmuebles que lo requieran.

---

- Informar y asesorar sobre el patrimonio mueble del Territorio Histórico de Álava. En particular, atender las consultas de personas investigadoras y ciudadanía sobre fondos de museos de titularidad foral, así como realizar informes sobre bienes muebles de otra titularidad.

---

## ANEXO II. Audioguías del MCNA

AUDIOGUIAS		
Torre de Ochanda y museo de Ciencias Naturales de Álava	Ámbar	Dinosaurios
Amonitas gigante de Oteo (Álava)	Mineralogía ibérica	Minerales y Minería en el País Vasco y Navarra
Fósiles.	Evolución de las plantas a través de sus fósiles	Ranas fósiles de Libros (Teruel)
Oso pardo cuaternario del Gorbea (Álava)	Pilar de la biodiversidad del planeta	Insectos tropicales.
La mayor diversidad de peces de agua dulce del mundo	Vertebrados en el País Vasco.	Buitre leonado.
Zorro común.	Aves de los humedales alaveses.	Búho real
Tejón europeo		

## ANEXO III. Ítems de valoración de la transparencia en museos

ÍTEM	DESCRIPCIÓN
Adquisiciones	Publica el documento sobre adquisiciones, cesiones, préstamos ...
Actividades	Describe al menos dos de sus principales actividades.
Auditoría	Publica el informe completo del auditor externo.
Cargo	Especifica el cargo que desempeña cada miembro y las posibles responsabilidades.
Código	Pública su código de buen gobierno o su adhesión a un código del sector
Cumplimiento presupuestario	Grado de cumplimiento del presupuesto previsto
Director/a	Publica nombre completo Departamentos: Identifica a los responsables.
Educación	Publica información sobre sus actividades educativas
Estados financieros	Publica el balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias.
Estrategia	Publica su plan estratégico.
Informe RS	Informe RS: Publica informe de responsabilidad social
Ingresos	Publica información desglosada de sus ingresos.
Gastos	Publica información desglosada de sus gastos.
Memoria	Publica una memoria explicativa de las cuentas anuales.
Misión	formula explícitamente su misión.
Organigrama	publica su organigrama, estructura departamental u organización interna.
Órgano de Gobierno	Órgano de Gobierno: identifica a las personas que forman parte.
Perfil	Incluye un perfil delas personas que forman parte del órgano de gobierno.
Políticas	Publica la normativa por la que se regula.
Presupuesto	publica el presupuesto para el año en curso y el presupuesto anual de ingresos
Resultados	Informa sobre el grado de cumplimiento de los objetivos fijados.
Reuniones	Publica el número y fecha de las reuniones del órgano de gobierno y, los museos públicos, las actas de las reuniones.
Visitas	Publica el número de visitas anuales y su grado de satisfacción

Fuente: Fundación Haz.